

Bundesamt für Energie BFE

# **Kommunikation mit der Bevölkerung und Umgang mit emotionalen Situationen**

23. September 2009

Hannes Hinnen

# Unternehmen

---

frischer wind

AG für Organisationsentwicklungen

Standorte in

- ▶ Binningen
- ▶ Forch
- ▶ Regensburg
- ▶ Winterthur

[www.frischerwind.com](http://www.frischerwind.com)

# Team

---



Britta von Wurstemberger  
Hannes Hinnen  
Inger Schjold  
Paul Kruppenacher

Alle Partner/-innen sind ausgebildet und erfahren in  
Organisationsentwicklung, Grossgruppenmethoden und Mediation

# Erfahrungen

---

- ▶ Visions-, Leitbild- und Strategieentwicklungen
- ▶ Konfliktreglungs- und Klärungsprozesse
  - ▶ in Unternehmen, Non-Profit-Organisationen, Verwaltungen
  - ▶ im öffentlichen Bereich



# Übersicht

---

- ▶▶ Vorstellung frischer wind
- ▶▶ Grundsätzliche Überlegungen
- ▶▶ Mögliche Kommunikationsgefäße
- ▶▶ Methoden
- ▶▶ Beispiel einer partizipativen Veranstaltung (DVD)
- ▶▶ Praktischer Einbezug der Teilnehmenden
- ▶▶ Verlauf und Erfolgsfaktoren einer partizipativen Veranstaltung
- ▶▶ Gesamtprozess
- ▶▶ Planung und Vorgehensweise
- ▶▶ 5 Praxisbeispiele
- ▶▶ Voraussetzungen / Zusammenfassung

# Grundsätzliche Überlegungen

---

- ▶ Kommunikation ist mehr als Information → Dialog
- ▶ Die meisten Leute, die an eine Kommunikationsveranstaltung kommen, haben bereits eine Meinung und sind in der Regel auf Partikularinteressen fokussiert
- ▶ Bei Plenumsdiskussionen sind nicht immer die Leute, die sprechen auch die, welche etwas zu sagen haben und diejenigen die vielleicht etwas zu sagen haben, sprechen nicht
- ▶ Wenn vor Publikum kontroverse Meinungen aufeinander prallen ist die Eskalationsgefahr ziemlich hoch
- ▶ Nein-Standpunkte sind oftmals ideologisch und ansteckend
- ▶ Bei heiklen Themen drängt sich eine allparteiliche Moderation auf

# Mögliche Kommunikationsgefässe

---

## mit beschränktem Zeitfenster

- ▶ Podiumsdiskussionen mit vorgängigem Informationsblock
- ▶ Plenumsdiskussionen mit vorgängigem Informationsblock

## mit grösserem Zeitfenster

- ▶ Runder Tisch (beschränkte Zahl der Teilnehmenden)
- ▶ Workshops ½ bis 1 ½ Tage Dauer, auch mit mehr als 100 Teilnehmenden

# Vorteile von Gefässen mit grösserem Zeitfenster

---

- ▶▶ Aufteilung von Plenumsgruppe in Kleingruppen
- ▶▶ Weg von der Ebene der Partikularinteressen auf die Metaebene kann stattfinden
- ▶▶ Erlebbarmachen von unterschiedlichen Meinungen
- ▶▶ Einbezug einer positiven Gruppendynamik
- ▶▶ Möglichkeit von Lernschlaufen ohne Gesichtsverlust
  - » Grossgruppenmediation  
oder
  - » Mediation mit grossen Gruppen und mehreren Parteien

# Methoden

---

Grossgruppenmethoden wie

- ▶ Zukunftskonferenzen
- ▶ Real Time Strategic Change (RTSC)
- ▶ Open Space Technology
- ▶ World Café
- ▶ Appreciative Inquiry (AI)

zum Teil in Kombination mit mediativen Verfahren



# Einführung Grossgruppenmethoden



# Einführung Grossgruppenmethoden



- 8er-Stuhlkreise in wechselnder Zusammensetzung
- alle in einem Raum
- strukturierter Prozess
- offene Inhalte
- alle Gruppen bearbeiten die selbe Fragestellung
- im voraus definierte Arbeitsschritte von in der Regel 45 bis 60 Min
- Moderation ohne Inhalts- und Ergebnisverantwortung

# Zukunftskonferenz Horw

---

## **Ziel:**

Überprüfung von Leitbildideen der Behörden und  
Weiterentwicklung

# Thesen zur Wirkung

---

## These 1

- ▶ Grossgruppenprozesse sind Ausnahmezustände

## These 2

- ▶ Grossgruppenprozesse sind Basis für kollektive Weisheit

## These 3

- ▶ Grossgruppenprozesse sind Plattform für das Individuum und die Gemeinschaft auf mehreren Ebenen

## These 4

- ▶ Grossgruppenprozesse sind Anlass, das Wesentliche vom Unwichtigen zu unterscheiden

## These 5

- ▶ Grossgruppenprozesse sind Spiegel eines Systems

# Soziometrische Aufstellung

---

## Frage 1

- ▶ Was sind die grössten Befürchtungen im Zusammenhang mit dem Einbezug Betroffener?

## Frage 2

- ▶ Was sind die grössten Chancen bei partizipativen Prozessen?

## Frage 3

- ▶ Was sind Ihre persönlichen Befindlichkeiten betreffend Kommunikation mit der Bevölkerung?

# Typischer Verlauf einer Grossgruppenmediation

- ▶ Einführung und Vereinbarungen (z.B. Spielregeln)
- ▶ Aufdecken persönlicher Befindlichkeiten (Warm-up)
- ▶ Benennen von Sonnen- und Schattenseiten (Vergangenheit)
- ▶ Auslegeordnung / Interessenklärung (Gegenwart)
- ▶ Vision / Vorstellung einer positiven Situation (Zukunft)
- ▶ Definition der wichtigen Handlungs- und Aktionsfelder
- ▶ Entwickeln der Lösungsoptionen
- ▶ Bewerten der Lösungsoptionen
- ▶ Ideen zur Umsetzung und bestimmen der nächsten Schritte

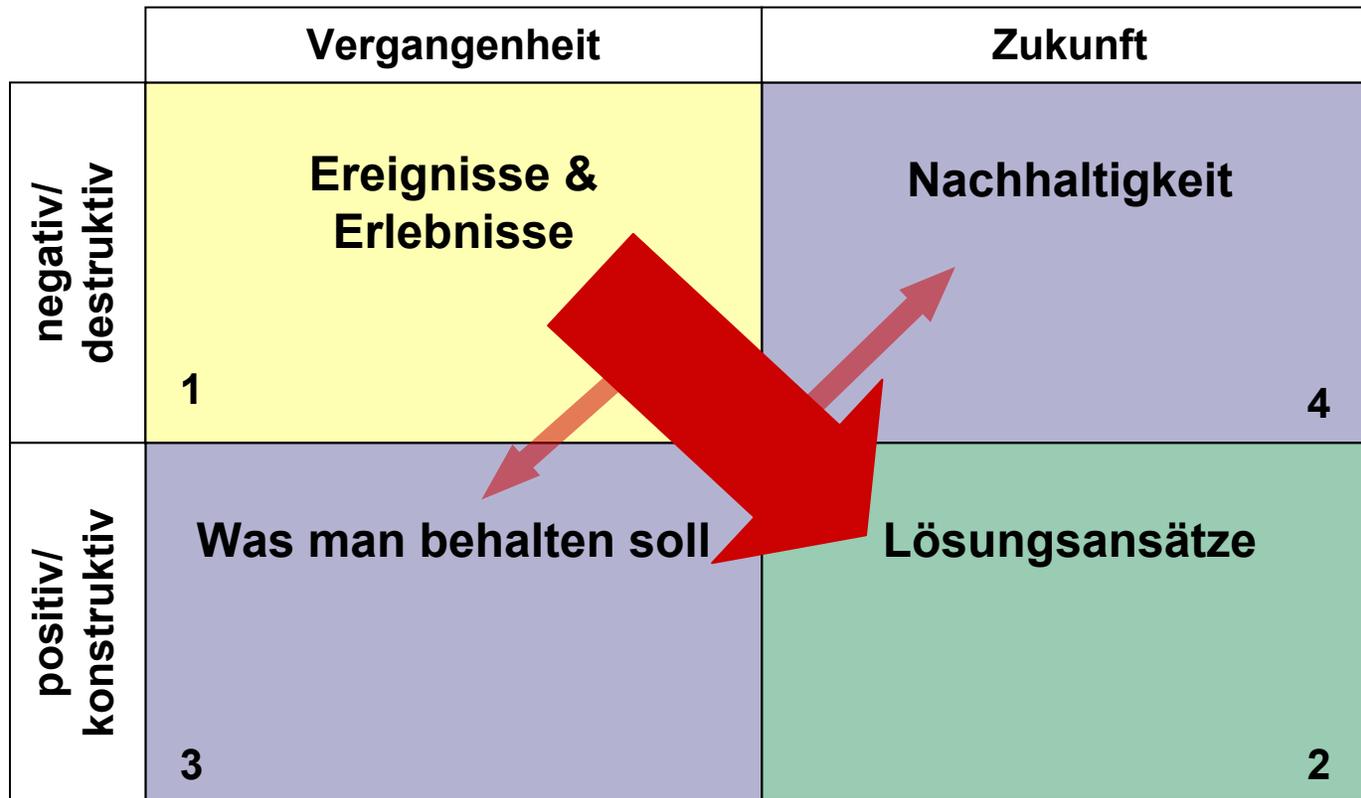


# Erfolgsfaktoren der Grossgruppenmediation

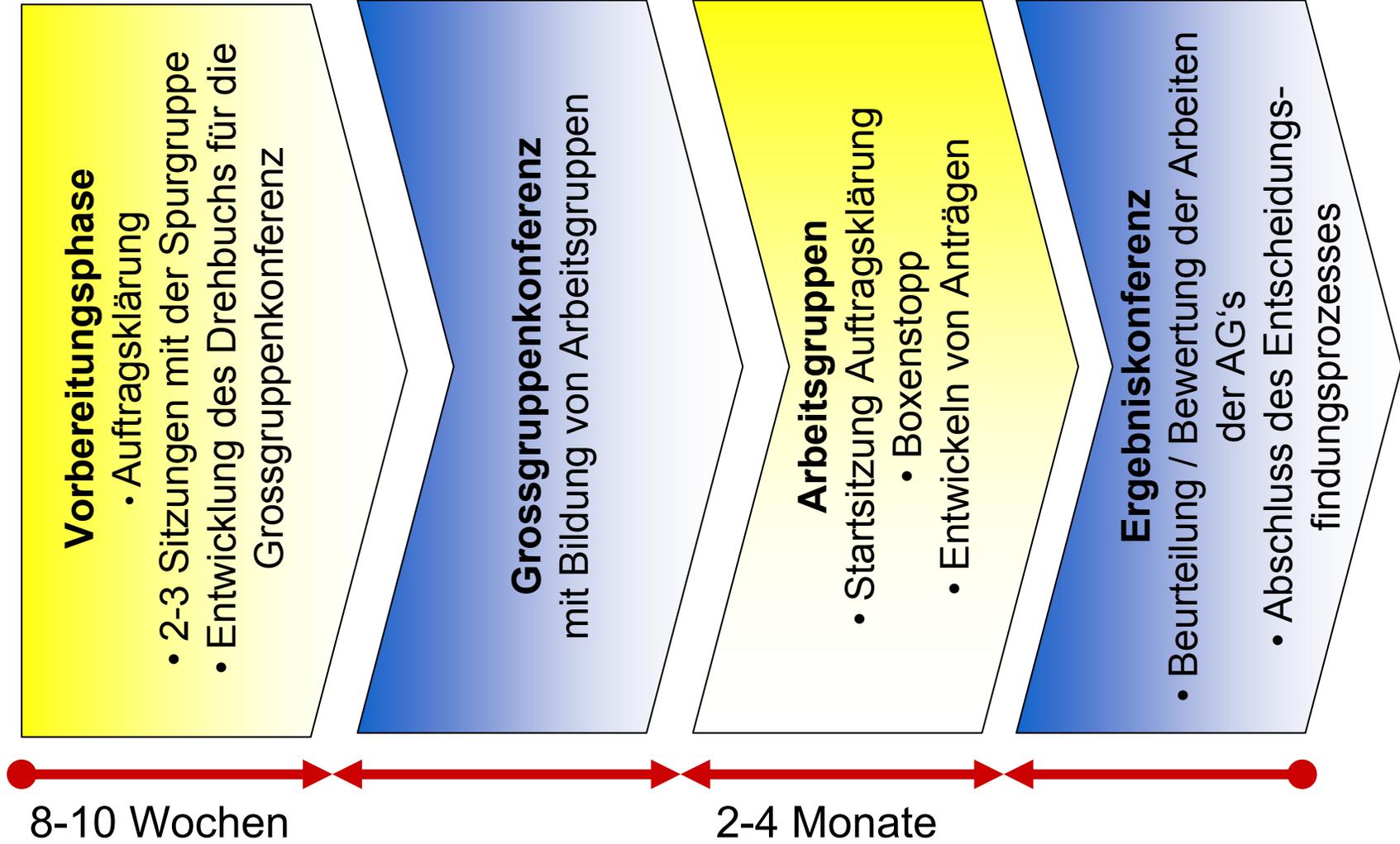
- ▶ Grosse Gruppen bieten Raum für eine konstruktive Entfaltung der Gruppendynamik
- ▶ Persönlicher Benchmark mit Anderen und dem System kann stattfinden
- ▶ Subgruppen mit unterschiedlicher Konfliktfärbung helfen zur Differenzierung
- ▶ Lösungsvorschläge können durch mehrere gemischte Kleingruppen entwickelt werden
- ▶ von Arbeitsschritt zu Arbeitsschritt neu zusammengesetzte Kleingruppen fördern das Voneinanderlernen
- ▶ Die Vernetzung der Leute minimiert die negative Konfliktdynamik



# Lösungsweg



# Gesamtprozess



# Planung und Vorgehensweise

---

## ▶▶ **Auftragsklärung**

- ▶ Was sind die Hintergründe und Zielsetzungen (Briefing)
- ▶ Rahmenbedingungen und Auftragsvereinbarungen
- ▶ Definition der Teilnehmenden
- ▶ Bestimmen einer Spurgruppe

## ▶▶ **Vorbereitung**

- ▶ Entwickeln der einzelnen Arbeitsschritte in Absprache mit der Spurgruppe und der Projektleitung
- ▶ Lösung der logistischen Anforderungen
- ▶ Entwickeln des Kommunikationskonzeptes

## ▶▶ **Durchführung**

- ▶ ½ bis 1 ½-tägige Grossgruppenkonferenz

## ▶▶ **Nachbearbeitung**

- ▶ Auswertung der Ergebnisse
- ▶ Kommunikationsmassnahmen
- ▶ Entwicklung des Follow-up-Prozesses

# Fünf Geschichten

---

## ▶▶ **Gemeinde Männedorf**

Grossgruppenmediation zwischen der Behörde und Vertreterinnen und Vertretern der Bevölkerung im Kontext mit der Dorfkernentwicklung

## ▶▶ **Gemeinde Zollikon**

Grossgruppenmediation zwischen der Behörde und VertreterInnen der Bevölkerung im Zusammenhang mit der Standortwahl Alterszentrum

## ▶▶ **Montafon**

Grossgruppenmediation zwischen Exponenten der unterschiedlichen Interessengruppen und dem Vorstand der Bergbahnen im Kontext mit der Uneinigkeit über die touristische Zukunftsentwicklung

## ▶▶ **Zürich Viadukt**

Grossgruppenmediation zwischen Exponenten .....

## ▶▶ **Bundesamt für Energie**

Grossgruppenmediation zwischen InteressenvertreterInnen im Zusammenhang mit dem Sachplan Tiefenlagerung

# Gemeinde Männedorf

---

## Bild der Sache

Männedorf liegt am Zürichsee und das bisherige Dorfzentrum befindet sich eingeklemmt zwischen See und Bahnlinie. Seit 10 Jahren steht die Dorfkernentwicklung an. Das Gewerbe und die Alteingesessenen sehen die Dorfkernentwicklung als Erweiterung des bisherigen Dorfkerns unterhalb der Bahnlinie und die Neuzuzüger möchten die Dorfkernentwicklung oberhalb der Bahnlinie – näher an der in den letzten Jahren entstandenen Dorferweiterung.

Kommt ein Projekt auf den Tisch – gleich nun ob für oberhalb oder für unterhalb der Bahnlinie – es findet sich immer eine Stimmenmehrheit um dieses abzuschmettern.

# Gemeinde Männedorf

---

## Ablauf

- ▶ Zusammen mit einer vom Gemeinderat ausgewählten Spurgruppe wird der Prozessverlauf entwickelt. Zudem schlägt die Spurgruppe Personen vor, die zum eintägigen Workshop eingeladen werden.
- ▶ 120 Personen nehmen am 12. April 2003 an der Grossgruppenveranstaltung teil.
- ▶ Nach einem Verdichtungsprozess werden zu 11 „heissen“ Themen rund um die Dorfentwicklung Arbeitsgruppen gebildet.
- ▶ Am 6. September 2003 stellen die Arbeitsgruppen ihre Anträge vor und rund 100 Teilnehmende reflektieren diese. Erstaunlicherweise stand nun fest: Dorfkernentwicklung oberhalb der Bahnlinie. Aber es war nicht klar, ob oberhalb links oder oberhalb rechts.
- ▶ Am 1. Oktober fand eine „Nachbrenner-Sitzung“ mit 30 Exponenten der beiden Standorte statt, an der eine Einigung erzielt werden konnte: Dorfkernentwicklung oberhalb Bahnlinie rechts. Am 17. Juni 2007 folgte die Bevölkerung dem konkreten Bauprojekt mit 70% Ja.

# Gemeinde Zollikon

---

## Bild der Sache

Die beiden bestehenden Alters- und Pflegezentren entsprechen nicht mehr den heutigen Anforderungen und Bedürfnissen. Verschiedene Gremien und Interessengruppen haben sich bereits erfolglos mit der Thematik befasst. Kein bisheriger Projektvorschlag konnte weiterentwickelt werden. Eine erneute Fachstudie ergab 25 Standorte, wobei höchstens 5 machbar sind. Zwei sich überlappende Themenkreise erschwerten die Situation: a) Kriterien an ein Alters- und Pflegezentrum und b) der Umgang mit vorhandenen Landreserven.

# Gemeinde Zollikon

---

## Ablauf

- ▶ Zusammen mit einer vom Gemeinderat ausgewählten 24-köpfigen Spurgruppe wird der Prozessverlauf entwickelt. Zudem schlägt diese Gruppe die Personen vor, die zum eintägigen Workshop eingeladen werden.
- ▶ 130 Leute nehmen am 4.7.2009 an der Planungswerkstatt teil.
- ▶ Nach einem Warm-up mit dem Aufdecken der persönlichen Befindlichkeiten und Fachinputs zu den Themen Trends zu Wohnen und Pflege im hohen Alter, das Alterskonzept Zollikon, Kriterien für die Standortevaluation und den Ist-Zustand in den bestehenden Altersheimen, entwickeln die Teilnehmenden „objektivierte“ Kriterien.
- ▶ Dann werden die 5 möglichen Standorte wertfrei vorgestellt und die Teilnehmenden entwickeln Vor- und Nachteile je Standort.
- ▶ Im letzten Arbeitsschritt evaluieren die Teilnehmenden mittels soziometrischer Aufstellung in mehreren Phasen die Rangfolge der Standorte für das neue Alters- und Pflegezentrum

# Region Montafon

---

## Bild der Sache

Die 11 Gemeinden im Montafon (Vorarlberg) sind in hohem Masse vom Tourismus abhängig. Der grössten Bergbahn, Silvretta Nova, geht es mehr schlecht als recht und der bisherige Besitzer verkauft an die Bank für Vorarlberg und Tirol (BTV), welche mit eisernem Besen gegen die alten Privilegien und Usanzen vorgeht, die Nachbarbahn Hochjochbahn übernimmt, überhöhte Zukunftsversprechen gibt und die eigenen Betriebe neu unter der Marke Silvretta Montafon firmiert. Nach rund einem Jahr spürt die Bergbahn den Widerstand an allen Fronten: im Kontext mit der Belegschaft, aber auch in der Zusammenarbeit mit einzelnen Grundstückbesitzern und Gemeindebehörden.

# Region Montafon

---

## Ablauf

- ▶▶ Entwicklung einer Analyse aufgrund von 9 Einzelgesprächen mit Exponenten der unterschiedlichen Interessengruppen im März 2009
- ▶▶ Installierung einer Spurgruppe mit 20 InteressenvertreterInnen, welche die Analyse bereinigt und über das Vorgehenskonzept befindet. Zudem schlägt die Spurgruppe Personen für die Teilnahme an der Grossgruppenmediation vor
- ▶▶ Am 16. Mai 2009 entwickeln 70 Teilnehmende aufgrund der Befindlichkeiten ihre Zukunftsvorstellungen und leiten davon die für sie wichtigen Leitplanken ab. Ebenfalls werden die Aufgaben eines Beirates definiert und die Mitglieder des Beirates gewählt
- ▶▶ Zwei- bis dreimal jährlich tagt der Beirat und vermittelt zwischen der Bahnunternehmung und den Interessengruppen

# Zürich Viadukt

---

## Bild der Sache

Die Viaduktbögen bilden ein Scharnier in einem der pulsierendsten Quartiere in Zürich. Auf der einen Seite des Viadukts liegt das alte Arbeiterquartier mit einer äusserst gemischten Bevölkerungsstruktur, und auf der anderen Seite entwickelt sich das neue «Zürich West» mit Kulturmeile und attraktiven Neuüberbauungen.

Die SBB musste das Viadukt renovieren. Dadurch entstand die Chance, die Bögen neu zu nutzen. Die Kündigung der bestehenden Mietverträge hatte einige Unruhe im Quartier ausgelöst. Die SBB erteilte, zusammen mit der Stadt Zürich, den Auftrag betreffend der Neugestaltung und -nutzung der Viaduktbögen einen partizipativen Prozess unter Einbezug der Bevölkerung zu gestalten.

# Zürich Viadukt

---

## Ablauf

- ▶ Ende August 2003 fand eine Grossgruppenkonferenz mit rund 100 Personen statt, in welchem Kriterien formuliert wurden, welche dem anstehenden Wettbewerb zugrunde gelegt wurden. Die Grossgruppenkonferenz stellte sicher, dass latente und manifeste Konflikte in geeignetem Rahmen diskutiert werden konnten und die Hauptenergie gleichzeitig auf die Gemeinsamkeiten gerichtet werden konnten.
- ▶ Bereits im September 2003 konnte in einer Ergebniskonferenz transparent gemacht werden, welche Empfehlungen in welcher Form in die Ausschreibung aufgenommen werden konnten.
- ▶ Eine öffentliche Jurierung der Wettbewerbseingaben im Mai 2004 rundete den partizipativen Prozess ab.

Zitat aus NZZ vom 9.11.2006: «Im Gegensatz zu anderen Bauprojekten scheint die Umnutzung des Letten- und Wipkingerviadukts auf keinen Widerstand zu stossen, weder im Quartier noch in der Politik. Entsprechend zügig läuft die Umsetzung.»

# Bundesamt für Energie

---

## Bild der Sache

Der Sachplan Geologische Tiefenlager legt im Konzeptteil Verfahren und Kriterien fest, nach denen die Standortauswahl für geologische Tiefenlagen in der Schweiz erfolgen sollen. Der Konzeptteil legt ausgehend von der ganzen Schweiz das Verfahren zur schrittweisen Einengung von potenziellen Regionen bis hin zur Standortwahl fest und regelt die regionale Mitwirkung.

Im Zusammenhang mit der Entwicklung des Sachplans lädt 2006 das Bundesamt für Energie Vertreterinnen und Vertreter von 64 Interessengruppen zu einer konsultativen Mitwirkung ein.

# Bundesamt für Energie

---

## Ablauf

- ▶▶ Eintägiger Workshop im Grossgruppenformat am 16. Juni 2006 mit 65 Vertreterinnen und Vertreter aus Projektleitung und -begleitung, Bundesbehörden, Kommissionen, Parteien, Wirtschaft, Energie, Umwelt, Ethik, Geologie, Raumplanung, Ingenieurwesen und Wissenschaft. Nach dem Aufdecken persönlicher Sichtweisen, der Kritik am laufenden Prozess, der Auseinandersetzung mit dem Entwurf des Sachplanes sowie der Formulierung des Soll-Vorstellungen brachten die Teilnehmenden ihre Forderungen und Wünsche ein.
- ▶▶ Eintägiger zweiter Workshop im Grossgruppenformat am 29. November 2006 mit 69 Vertreterinnen und Vertreter der Interessengruppen. Das BfE orientierte über den Stand der Arbeiten und die Teilnehmenden reflektieren diesen und bearbeiten die zuvor eingebrachten Rückmeldungen.

# Voraussetzungen für Grossgruppenmediation

---

- ▶▶ Der Klärungsprozess erfolgt in einer stark strukturierten Abfolge mit offenen Inhalten
- ▶▶ Die Klärung von Werte- und Interessenkonflikten stehen im Vordergrund
- ▶▶ Die Mediiierenden übernehmen keine Inhalts- und Ergebnisverantwortung (strikte Allparteilichkeit)
- ▶▶ Die jeweiligen Zeitfenster (z.B. 1 ½-tägige Workshops) lassen einen intensiven Prozess zu
- ▶▶ Die Zusammenarbeit mit einer Spurgruppe ist möglich
- ▶▶ Die Mehrheitsdemokratie wird nicht überstrapaziert, sondern es findet auch „Tiefendemokratie“ statt
- ▶▶ Konflikte zwischen einzelnen Personen werden nicht bearbeitet
- ▶▶ Der Nachbearbeitung kommt eine grosse Bedeutung zu

frischer wind

**Vielen Dank**