

# LAZIK N2030

LösungsAnsätze Zielkonflikte für  
Nachhaltige Entwicklung 2030

[www.nachhaltigkeit-toolbox.de](http://www.nachhaltigkeit-toolbox.de)

## Methoden zum Erkennen und Bearbeiten von Zielkonflikten der Nachhaltigkeit für den Einsatz im kommunalen Bereich

Forschungsverbund LAZIK N<sup>2030</sup>, Oktober 2020

<b>Zielkonflikte erkennen</b>	<p>M1 Explorative Gespräche zur Identifikation und Definition vorliegender Zielkonflikte der Nachhaltigkeit</p> <p>M2 Literaturrecherche und Datenanalyse zur IST-Situation der Zielkonflikte der Nachhaltigkeit</p> <p>M3 Identifizierung von Zielgruppen für die Lösung der Zielkonflikte der Nachhaltigkeit</p> <p>M4 Beteiligungsworkshops zur Konkretisierung der Zielkonflikte der Nachhaltigkeit</p>
<b>Zielkonflikte bearbeiten</b>	<p><b>M5 Angepasste Delphi-Methode – Beteiligungsprozess zum Bearbeiten von Zielkonflikten der Nachhaltigkeit</b></p> <p>M6 Thesenformulierung/Expert*innenbeteiligung (Online-Befragung)</p> <p>M7 Szenarienentwicklung und Megatrends (Workshop)</p> <p>M8 ZiKATo –ZielKonflikt Analyse Tool (Workshop und Expert*innenbeteiligung)</p> <p>M9 Auswahl von Lösungsansätzen und Entwicklung von Umsetzungsschritten (Workshop)</p>

### Forschungsverbund:



sandersdorfbrehna



SAMTGEMEINDE  
BARNSTORF



Leibniz  
Universität  
Hannover

UNIVERSITÄT GREIFSWALD  
Wissen lockt. Seit 1456



mensch  
und region

CONSULTANTS SELL-GREISER GmbH & Co. KG  
Technologie und Entwicklungsplanung

GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium  
für Bildung  
und Forschung

FONA  
Resource Land

BMBF

KOMMUNEN INNOVATIV

Förderkennzeichen 033L198A-D

## M5: Angepasste Delphi-Methode

### Kurz gefasst – worum geht’s?

Die Delphi-Methode bietet die Basis dafür, verschiedene Bevölkerungsgruppen mit Vertreter\*innen für den Zielkonflikt relevanter Themenfelder zusammenzuführen und Lösungsansätze im Bereich nachhaltiger Entwicklung zu diskutieren und ggf. konkrete Lösungsansätze zu identifizieren oder neu zu entwickeln. Die Delphi-Methode ist der Überbau des Beteiligungsprozesses zur Erarbeitung von Lösungsansätzen für Zielkonflikte der Nachhaltigkeit und besteht insgesamt aus drei Runden, welche aus Workshops vor Ort in der Kommune sowie der Online-Beteiligung externer Expert\*innen besteht.

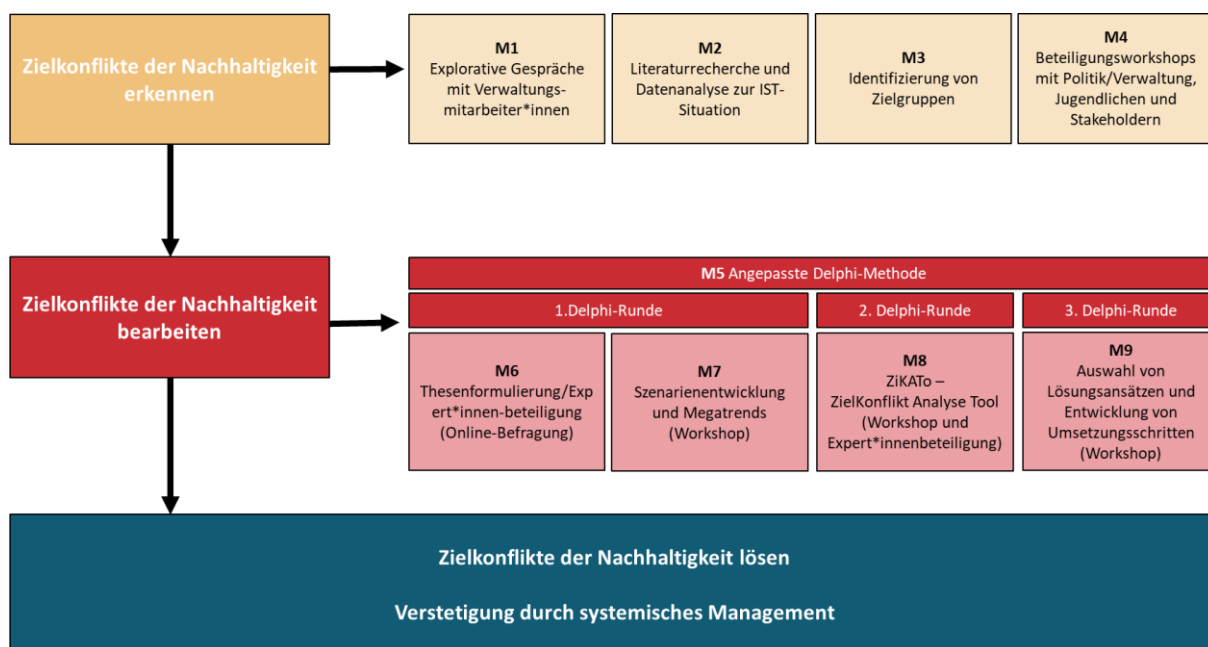


Abbildung: Gesamtprozesses zum Erkennen und Bearbeiten von Zielkonflikten der Nachhaltigkeit unter Beteiligung von Einwohner\*innen und Expert\*innen, Quelle: LAZIK N<sup>2030</sup>

### Ziele

Der hier vorgestellte und im Vorhaben LAZIK N<sup>2030</sup> angepasste Ansatz der Delphi-Methode verfolgt das Ziel, eine möglichst große Bandbreite an Akteur\*innen aus der Kommune einzubinden um möglichst viel endogenes (d.h. in der Kommune verfügbares) Wissen zu sammeln. Dieses wird durch externes Wissen von Expert\*innen ergänzt, um akzeptierte und nachhaltige Lösungsideen für den vorliegenden Zielkonflikt der Nachhaltigkeit zu sammeln.

### Zielgruppe

Es stellt sich immer wieder die Frage, wer wie zu beteiligen ist, wie es gelingen kann, eine relevante Gruppe von Akteur\*innen zusammenzustellen, die stellvertretend für alle Einwohner\*innen der Kommune agiert und wie dann die Ergebnisse politisch aufgenommen und in Politikentscheidungen integriert werden.

Eine eigentlich sinnvolle breitere Beteiligung der Einwohner\*innen der Kommune ist meist aufgrund begrenzter finanzieller Ressourcen nicht realisierbar.

Am Prozess, d.h. in den Workshops vor Ort sollten dann Stellvertreter\*innen aus Politik/Verwaltung, Jugendliche/junge Erwachsene, Betroffene sowie interessierte und engagierte Einwohner\*innen beteiligt werden (siehe Identifizierung der Zielgruppe M3). Alle Personen, die sich bereit erklären, sich an dem Prozess zu beteiligen, stellen grundsätzlich einen Mehrwert für die Bearbeitung des Zielkonfliktes dar, da sie ihr vorhandenes Wissen und ihre Sicht auf den Zielkonflikt einbringen.

Für die Online-Befragung werden externe Expert\*innen einbezogen. Bei der Zusammensetzung der Expert\*innen werden folgende Merkmale berücksichtigt, die zu einer heterogenen Zusammensetzung der Gruppen beitragen: beruflicher/ professionalisierter Bereich, räumlicher Bezug, Alter und Geschlecht (für mehr Informationen siehe M6 Thesenformulieren/ Expert\*innenbeteiligung).

### **Arbeitsmaterial/Ressourcen**

Personalressourcen zur Durchführungen des Verfahrens (ggf. externe Moderation und Begleitung)

Räumlichkeiten zur Durchführung von Workshops

Beamer, Leinwand, Laptop, Moderationswände, Bunte Karteikarten, Heftzwecken, Stifte

### **Zeitraumen**

Abhängig von der Intensität und dem investierten Arbeitsaufwand seitens der Kommune, zwischen 6 und 18 Monaten. Dabei dürfen die Zeiträume zwischen den einzelnen Veranstaltungen sowie der Zeitraum insgesamt nicht zu lang sein, um die Motivation der Teilnehmenden aufrecht zu erhalten.

## Arbeitsschritte

Das im Forschungsvorhaben LAZIK N<sup>2030</sup> erprobte, an die Delphi-Methode angelehnte Verfahren besteht im Wesentlichen aus den folgenden vier Schritten:

### 1. Schritt: Thesenformulieren/Expert\*innenbeteiligung (Online-Befragung) (siehe [M6](#))

- Externe Perspektive auf den vorliegenden Zielkonflikt der Nachhaltigkeit einbinden und eine Bewertung der bereits erarbeiteten Lösungsansätze einholen.
- Den Zielkonflikt möglichst vollständig aus verschiedenen Blickwinkeln in seiner Komplexität erfassen.
- Die Einbindung verschiedener, teilweise konträrer Meinungen und Standpunkte ist dabei ein wichtiger Bestandteil.

### 2. Schritt: Szenarioentwicklung und Megatrends (siehe [M7](#))

- Identifizierung von Treibern und Megatrends als wichtige Einflussgrößen für den zukünftigen Umgang mit den Zielkonflikten.
- Auf Basis der Treiber und Megatrends verschiedene Zukunftsszenarien zu den Zielkonflikten entwickeln.
- Die Entwicklung von Szenarien soll neue Ideen und Lösungswege aufzeigen und die Akteure dazu animieren, die zukünftige Entwicklung im Auge zu behalten und so ein nachhaltiges Handeln zu implementieren.

### 3. Schritt: ZiKATo (siehe [M8](#))

- ZiKATo steht für ZielKonflikt Analyse Tool. Mittels des ZiKATo können die Wirkungszusammenhänge von den Zielkonflikt bestimmenden Einflussfaktoren erfasst werden.
- Ziel ist es schlussendlich herauszufinden, an welcher Stelle eine Einflussnahme Sinn macht, um zu effektiven Lösungen für den jeweiligen Zielkonflikt der Nachhaltigkeit zu gelangen.

### 4. Schritt: Auswahl von Lösungsansätzen und Entwicklung von Umsetzungsschritten (siehe [M9](#))

- Auf Basis der gewonnenen Erkenntnisse erfolgt die Auswahl zielführender und praktikabler Lösungsansätze.
- Abschließende Identifikation erster Schritte zur Umsetzung des Lösungsansatzes und Entwicklung von Prototypen.

## Warum so und nicht anders?

Bürgerbeteiligungsverfahren sind darauf ausgerichtet, gemeinsam mit den Einwohner\*innen einer Kommune die Vor- und Nachteile von kommunalen Maßnahmen abzuwägen, als auch strategische Entwicklungskorridore oder Leitbilder zu entwickeln. Zielgruppengerechte Mitwirkung von informierten und zu informierenden Einwohner\*innen ist ein wichtiger Baustein in der Kommunalentwicklung. Es zeigt sich aber auch, dass sowohl diejenigen, die Akteur\*innen in der Kommunalentwicklung beteiligen als auch die Beteiligten in der Bürgerbeteiligung an ihre Grenzen gelangen. Damit sind insbesondere die Grenzen der Wissensbasis, die den gemeinsamen Entscheidungen zugrunde liegt, als auch die Grenzen des Zeitaufwands, der eigentlich notwendig wäre, um zu sinnvollen Entscheidungen kommen zu können gemeint. Methodisch bietet ein an die Delphi-Methode angelehntes Verfahren die Chance, umfangreiches Informationsmaterial für die Diskussion zielgruppenorientiert aufzubereiten und allen zur Verfügung zu stellen sowie mittels Online-Befragungen Rückmeldungen von Expert\*innen einzuholen, auf die dann wieder eingegangen werden kann.

Wesentlicher Bestandteil des Prozesses ist die Bereitschaft, Neues auszuprobieren und neue Wege zu gehen. Wichtig ist, sich Zeit für die Auseinandersetzung mit den Zielkonflikten zu nehmen und erste Schritte bzw. Versuche zu deren Bearbeitung bzw. Lösung zu wagen. Bedenken und Zweifel sind dabei i.d.R. vorhanden und Teil des Prozesses. Auch Scheitern ist ein wichtiger Teil von Veränderungen.

## Was ist zu bedenken? Erfahrungen aus dem Forschungsvorhaben

Bewusstsein für Nachhaltigkeit sollte als Grundvoraussetzung bei allen Akteur\*innen vorhanden sein bzw. sollte geschaffen werden, um Zielkonflikte der Nachhaltigkeit in einem Beteiligungsprozess diskutieren zu können.

Die Workshops sollten nicht zu theoretisch aufgebaut sein, d.h. der Praxisbezug und die Erarbeitung von Lösungsansätzen für den Zielkonflikt in der Kommune sollten im Fokus stehen.

Die Beteiligung von Jugendlichen und jungen Erwachsenen bei den Workshops sollte fokussiert werden.

Regelmäßige Kommunikation mit den Einwohner\*innen über den Fortschritt des Prozesses sollte auch zwischen den Workshops aufrechterhalten werden (z.B. über Einwohner\*innenversammlung). Ergebnisse bzw. Erkenntnisse des Prozesses sollten mit der Bevölkerung vor Ort geteilt und transparent gemacht werden, um die Motivation für weitere Beteiligungsschritte aufrechtzuerhalten. Wichtig ist es, den Teilnehmenden des Prozesses zu verdeutlichen, dass Ihre Anregungen, Meinungen und Ideen aufgenommen und bearbeitet werden. Deshalb ist ein zentraler Bestandteil des Prozesses, in der Kommune vor Ort gemeinsam Lösungsansätze zu entwickeln.

Engagement in der Einwohner\*innenschaft ist eine wesentliche Voraussetzung für den Prozess. Die Einstellung der Einwohner\*innen, etwas in ihrer Kommune bewegen zu wollen, ist dabei entscheidend. Die Bereitschaft sich zu engagieren, ist bei den meisten Menschen nicht im Fokus ihres Alltagshandelns. Um eine intrinsische Motivation bei den Einwohner\*innen dafür zu schaffen, sich an dem Prozess zu beteiligen, sollten für die Einwohner\*innenschaft relevante Themen fokussiert werden. Gerade zu Beginn eines Prozesses sollten am besten Themen ausgewählt werden, die auch in der Bevölkerung und aus ihr heraus initiiert werden. Die Verwaltung kann dann dafür Sorge tragen, dass die Bearbeitung der Themen angeschoben wird – Motorenfunktion! Gerade bei der Lösung von Zielkonflikten ist die Mitwirkung der Einwohner\*innen von großer Bedeutung, denn Lösungsansätze, die in der Einwohner\*innenschaft keinen Widerhall finden, also quasi „von oben“ vorgegeben werden, erzeugen nicht selten beträchtliche Widerstände, was wiederum die Diskussion und Kommunikation für weitere Herausforderungen erschwert. Gleichwohl muss hier erwähnt werden, dass gesetzliche Vorgabe ein wichtiges Steuerungsinstrument im Rahmen nachhaltiger Entwicklungsprozesse darstellen.

Im Vorfeld des Prozesses sollten die Erwartungen der Teilnehmenden an den Gesamtprozess eingeholt und es muss verdeutlicht werden, was der Prozess leisten kann, um Enttäuschungen und Frustration zu vermeiden. Dabei sind Möglichkeiten und Grenzen des Prozesses (z.B. gesetzliche Rahmenbedingungen, finanzielle Ausstattung sowie fehlendes Personal in der Kommune) dazulegen und als Ausgangspunkt für mögliche Lösungsansätze zu nutzen. Dies soll verhindern, dass nicht umsetzbare Ideen und Lösungsansätze seitens der Einwohner\*innen entwickelt werden bzw. auch im Hinblick auf Ressourcen Verständnis entsteht und diese Situation in die Lösungsfindung einbezogen wird.

Wichtig ist es, die gefunden Lösungsansätze in Form von Projekten bzw. Prototypen als ersten Schritt bzw. erstes Ergebnis der Einwohner\*innenbeteiligung umzusetzen und daran anknüpfend den Prozess weiterzuführen (anschließender Managementprozess in der Kommune). Ein praxis- und umsetzungsorientierter Prozess an dessen Ende konkreten Ergebnisse bzw. Veränderungen stehen, ist gerade für die teilnehmenden Einwohner\*innen von hoher Bedeutung, da sie viel Energie und Zeit in den Prozess investiert haben. Auch für die Politik sind konkret vorzeig- und umsetzbare Ergebnisse wünschenswert.

Die Komplexität der Themen ist eine Herausforderung und kann der Umsetzung von Lösungsansätzen im Weg stehen. Einfach realisierbare, kurzfristige und öffentlichkeitswirksame Maßnahmen, z.B. Investitionen in Straßenbau, Sportstätten und Schulen, werden seitens der Kommune daher häufig bevorzugt. Langfristige Investitionen, z.B. in die zukünftige Handlungsfähigkeit der Verwaltung, Bildungsprozesse oder weitere Einbindung von Akteur\*innen sind häufig nachrangig. Zur Entwicklung einer nachhaltigen Kommune ist ein strategisches (langfristiges) Vorgehen jedoch ebenso wichtig, wie die kurzfristigen und schnell sichtbaren Aktivitäten.

## Downloads

[M6 - Thesenformulieren / Expert\\*innenbeteiligung](#)

[M7 - Szenarioentwicklung und Megatrends](#)

[M8 - ZiKATo \(ZielKonflikt Analyse Tool\)](#)

[M9 - Auswahl von Lösungsansätzen und Entwicklung von Umsetzungsschritten](#)