

F. Hesse

Evaluation der Kommunikation in Flurneuordnungsverfahren an Beispielen in Bayern

SCHRIFTENREIHE

INSTITUT FÜR GEODÄSIE

der Bundeswehr
Universität  *München*

F. Hesse

Evaluation der Kommunikation in Flurneuordnungsverfahren an Beispielen in Bayern

SCHRIFTENREIHE

INSTITUT FÜR GEODÄSIE

der Bundeswehr
Universität  *München*

Herausgeber der Schriftenreihe:

Institut für Geodäsie der Universität der Bundeswehr München, Neubiberg

Bezugsnachweis:

**Universität der Bundeswehr München
Fakultät für Bauingenieurwesen und Umweltwissenschaften
Institut für Geodäsie
D - 85577 Neubiberg**

ISSN 0173 – 1009

<https://www.unibw.de/geodaesie/schriftenreihe>

Universität der Bundeswehr München

Fakultät für Bauingenieurwesen und Umweltwissenschaften

**Evaluation der Kommunikation
in Flurneuordnungsverfahren
an Beispielen in Bayern**

Franziska Hesse

Vollständiger Abdruck der von der Fakultät für Bauingenieurwesen und Umweltwissenschaften der Universität der Bundeswehr München zur Erlangung des akademischen Grades Doktor-Ingenieur (Dr.-Ing.) genehmigten Dissertation.

Promotionsausschuss:

Vorsitzender: Univ.-Prof. Dr.-Ing. Otto Heunecke

1. Prüfer: Univ.-Prof. Dr.-Ing. Karl-Heinz Thiemann

2. Prüfer: Univ.-Prof. Dr. Ir. Walter Timo de Vries

Die Dissertation wurde am 22. Mai 2020 bei der Universität der Bundeswehr München eingereicht und durch die Fakultät für Bauingenieurwesen und Umweltwissenschaften am 01. September 2020 angenommen. Die mündliche Prüfung fand am 11. September 2020 statt.

Danksagung

Die vorliegende Arbeit ist das Ergebnis eines siebenjährigen, nebenberuflichen Promotionsstudiums. Mein erster Dank gilt meinem Betreuer Prof. Dr. Karl-Heinz Thiemann für seine Unterstützung während meiner Promotion, seine unendliche Geduld und die vielen konstruktiven Gespräche. Ohne die Zusammenarbeit mit ihm wäre diese Arbeit sicherlich nie entstanden. Er hatte stets Ratschläge bereit, die mir weiterhalfen und zu diesem vorliegenden Abschluss geführt haben. In fachlichen Gesprächen, gemeinsamen Seminaren und Vorträgen konnte ich von seinem Wissen profitieren.

Des Weiteren danke ich dem Vorsitzenden Prof. Dr. Otto Heunecke und den Gutachtern Prof. Dr. Walter Timo de Vries und natürlich Prof. Dr. Karl-Heinz Thiemann für die Begutachtung der Arbeit und dass sie sich die Zeit genommen haben, meine Arbeit zu lesen und detailliert nachzuvollziehen.

Dank gilt auch dem Bayerischen Staatsministerium für Ernährung, Landwirtschaft und Forsten, insbesondere den Referatsleitern des Referats "Integrierte Ländliche Entwicklung, Flurneuordnung", Herrn Wolfgang Ewald und Herrn Roland Spiller. Frau Barbara Donaubaier und Frau Monika Hirl danke ich für die tolle Zusammenarbeit. Ohne ihren großartigen Einsatz wäre die Umfrage nicht möglich gewesen. Nicht zu vergessen sind auch die Mitarbeiter der Ämter für Ländliche Entwicklung, insbesondere diejenigen, welche sich als Interviewpartner zur Verfügung gestellt und als Projektleitende der für die Befragung ausgewählten Flurneuordnungsverfahren die Studie ermöglicht haben. Mit ihren interessanten und aufschlussreichen Interviews, den durch diesen Personenkreis angestoßenen Diskussionen und Ideen, haben sie die Arbeit maßgeblich unterstützt und bereichert. Die Umfrageergebnisse sind nicht zuletzt auch den Teilnehmenden der Flurneuordnungsverfahren zu verdanken, welche sich Zeit für das Ausfüllen des Fragebogens genommen und sich Gedanken gemacht haben.

Ein besonderer Dank gilt meinen Freunden und Wegbegleitern Danja, Britta, Duffy, Maria und Norman für ihr immer offenes Ohr, ihre jahrelange bereitwillige Unterstützung, ihre Zeit für Diskussionen zu fachlichen und auch ganz anderen Themen und ihre Geduld, die sie mir während der gesamten Zeit entgegengebracht haben.

Neubiberg, den 22. Mai 2020

Franziska Hesse

Inhaltsverzeichnis

ZUSAMMENFASSUNG	V
1 EINLEITUNG	1
1.1 Problemdarstellung und Stand der Forschung	1
1.2 Zielsetzung und forschungsleitende Fragen	4
1.3 Forschungsdesign	6
2 KOMMUNIKATION UND PARTIZIPATION.....	8
2.1 Kommunikation: Begriffe und Konzepte	8
2.1.1 Bedeutung von Kommunikation.....	9
2.1.2 Arten der Kommunikation.....	9
2.1.3 Elemente des Kommunikationsprozesses.....	10
2.1.4 Entwicklungen	11
2.2 Konzepte interpersoneller Kommunikation	12
2.2.1 Aufbau der Kommunikation - Lasswell-Formel (1948).....	12
2.2.2 Elemente der Kommunikation - Sender-Empfänger-Modell nach Warren Weaver & Claude E. Shannon (1949)	14
2.2.3 Funktionen der Sprache - Organonmodell nach Bühler (1934)	15
2.2.4 Kommunikationsgrundsätze - Zirkuläres Modell nach Paul Watzlawick (1969)	18
2.2.5 Ebenen der Kommunikation - Vier-Seiten-Modell von Schulz von Thun (2000)	19
2.2.6 Nachrichtenauswahl - Gatekeeper-Modell nach Westley und McLean	20
2.2.7 Nachrichtenumfang - Eisbergmodell.....	20
2.3 Planung von Kommunikation.....	23
2.3.1 Kommunikationsziele	23
2.3.2 Voraussetzung	24
2.3.3 Grundlagen	24
2.3.3.1 Wer kommuniziert?	25
2.3.3.2 Wer soll erreicht werden?	25
2.3.3.3 Wann sollen Informationen bereitstehen oder ausgetauscht werden?	26
2.3.3.4 Was soll ankommen?	26
2.3.3.5 Wie kann mit Akteuren kommuniziert und wie können diese informiert werden?	27
2.3.3.6 Welche Kommunikationsmittel sind denkbar?.....	29
2.3.4 Nutzen von Kommunikationsmanagement	30
2.3.5 Evaluation.....	31
2.3.5.1 Evaluation in der Kommunikation.....	32
2.3.5.2 Diskussion um die Integration von Kommunikationsevaluation in der Praxis ..	32
2.4 Partizipation	34
2.4.1 Ziele	35
2.4.2 Entscheidungsebenen der Bürgerbeteiligung	39
2.4.3 Kategorisierung von Partizipationsformaten	39
2.4.3.1 Differenzierung nach Politik und Planung.....	39
2.4.3.2 Einordnung nach Zielstellung.....	40
2.4.3.3 Einordnung nach der Kommunikation.....	42

2.4.3.4 Einordnung nach dem Grundkonzept der Partizipation.....	43
2.4.4 Prozessvariablen für Partizipationsverfahren	44
2.4.4.1 Wie soll der Personenkreis für effektive informelle Formate aktiviert werden?	44
2.4.4.2 Durch welche Mitwirkende erhalten die Entscheidungen Legitimität?.....	46
2.4.4.3 Wie kann eine Einigung erzielt werden?	46
2.4.4.4 Wie erhalten Ergebnisse informeller Partizipationsformate reales Gewicht?	47
2.4.4.5 Welche Rollen nehmen die Beteiligten ein?.....	48
2.4.5 Qualitätskriterien	49
3 FLURNEUORDNUNG – EIN KOMMUNIKATIONSBASIERTER PROZESS.....	51
3.1 Behördenkommunikation	51
3.1.1 Begriffsabgrenzung	51
3.1.2 Definition.....	51
3.1.3 Aufgaben und Ziele	52
3.1.4 Einflussfaktoren.....	53
3.1.5 Gesetzliche Rahmenbedingungen und Richtlinien.....	55
3.1.6 Charakteristika und Anforderungen	58
3.1.6.1 Dominanz der Schriftlichkeit.....	59
3.1.6.2 Sachlichkeit.....	59
3.1.6.3 Verständlichkeit	59
3.1.6.4 Verhältnismäßigkeit.....	60
3.1.6.5 Transparenz und Offenheit	60
3.1.6.6 Kontinuität	61
3.1.6.7 Vollständigkeit.....	61
3.1.6.8 Asymmetrie im Wissen.....	61
3.1.6.9 Divergenz in der Betroffenheit	62
3.1.7 Kommunikationsdigitalisierung	62
3.1.7.1 Optionen.....	63
3.1.7.2 Anforderungen	65
3.2 Akteure	67
3.2.1 Akteurstypen.....	67
3.2.2 Teilnehmergeinschaft	70
3.3 Kommunikative Elemente.....	74
3.3.1 Grundsätze der Kommunikation in der Flurneuordnung.....	74
3.3.2 Kommunikatoren	78
3.3.2.1 Teilnehmergeinschaft.....	79
3.3.2.2 Vorstand.....	79
3.3.2.3 Vorsitzende	80
3.3.2.4 Indirekt Betroffene.....	81
4 EMPIRISCHE STUDIE	82
4.1 Methodik der empirischen Untersuchung	82
4.1.1 Konzeption der Interviews.....	84
4.1.1.1 Zielsetzung.....	85
4.1.1.2 Auswahl Interviewpartner.....	85
4.1.1.3 Konzeption.....	86

4.1.1.4 Durchführung.....	86
4.1.1.5 Auswertung.....	86
4.1.2 Konzeption Fragebogen.....	87
4.1.2.1 Zielsetzung und Operationalisierung.....	87
4.1.2.2 Auswahl der Befragten.....	89
4.1.2.3 Auswahl der Flurneuerungsverfahren.....	89
4.1.2.4 Zielgruppenorientiertheit und Formulierungen der Fragen im Fragebogen.....	90
4.1.2.5 Konzeption Fragen und Antworten.....	90
4.1.2.6 Distribution.....	92
4.1.2.7 Auswertung.....	92
4.1.2.8 Verfälschungstendenzen.....	93
4.2 Experteninterviews.....	94
4.2.1 Stellenwert und Planung von Kommunikation.....	94
4.2.2 Kommunikationsleistung und -anforderungen.....	95
4.2.2.1 Information und Wissensvermittlung.....	95
4.2.2.2 Beziehung und Vertrauen.....	96
4.2.2.3 Dialogorientiertheit, Offenheit und Ehrlichkeit.....	97
4.2.2.4 Konflikte und Diskussionsführung.....	99
4.2.2.5 Reflexion und Resilienz.....	100
4.2.2.6 Ausbildung und Austausch.....	100
4.2.3 Einflussfaktoren.....	101
4.2.3.1 Flurneuerungsunspezifische Faktoren.....	101
4.2.3.2 Flurneuerungsspezifische Faktoren.....	102
4.3 Fragebogenstudie.....	103
4.3.1 Bewertung des Rücklaufs.....	103
4.3.1.1 Rücklaufquote.....	103
4.3.1.2 Validität und Repräsentativität.....	103
4.3.1.3 Charakterisierung der Befragungsteilnehmer.....	106
4.3.2 Ergebnisse zur Kommunikation und Information.....	115
4.3.2.1 Informationsbereitstellung.....	116
4.3.2.2 Ansprechpartner.....	124
4.3.2.3 Verständlichkeit.....	127
4.3.2.4 Diskussionen und differente Meinungen.....	129
4.3.2.5 Transparenz.....	139
4.3.2.6 Beratung.....	144
4.3.2.7 Berücksichtigung der Meinungen der Teilnehmer.....	148
4.3.2.8 Partizipation.....	151
4.3.2.9 Zeitlicher Aufwand und Effizienz.....	162
4.3.2.10 Verfahrensgestaltung.....	168
4.3.2.11 Rolle des Vorstands.....	180
4.3.2.12 Art und Weise der Kommunikation.....	184
4.3.2.13 Kommunikationswege und -mittel.....	186
5 SCHLUSSFOLGERUNGEN.....	190
6 FAZIT UND AUSBLICK.....	198
6.1 Fazit.....	198

6.2 Ausblick	199
ABBILDUNGS-, DIAGRAMM- UND TABELLENVERZEICHNISSE.....	201
LITERATURVERZEICHNIS	206
ANHANG	217
Fragebogen	217

Zusammenfassung

Flurneuerordnungsverfahren sind auf Zielerreichung und Maßnahmenwirkung ausgelegte Prozesse und diesbezüglich regelmäßig Gegenstand quantitativer Evaluationen. Darüber hinaus sind Flurneuerordnungsverfahren aber auch vielschichtige Kommunikationssituation, in denen eine hohe Anzahl Personen mit unterschiedlichen Zielvorstellungen, Vorwissen, Interessen, Wünschen, Rahmenbedingungen und Motivationen miteinander kommunizieren. Eine Evaluation des Kommunikations- und Informationsverhaltens im Flurneuerordnungsverfahren und wie diese den Verlauf unterstützen, beeinflussen und bereichern können, wurden im Zusammenhang mit Flurneuerordnungsverfahren allerdings nicht umfangreich betrachtet.

Deswegen geht die Arbeit den Fragestellungen nach, wie es um die Kommunikation in Flurneuerordnungsverfahren bestellt ist und welche Bedürfnisse Verfahrensteilnehmer hinsichtlich der Kommunikation haben. Der Schwerpunkt der Evaluation liegt hierbei auf der Kommunikation zwischen der Teilnehmergeinschaft, dem Vorstand und dem Projektleitenden.

Um die Bedürfnisse und Wünsche der Verfahrensteilnehmer näher analysieren und Optimierungsmöglichkeiten identifizieren zu können, wird ein explorativer Forschungsaufbau in Form eines Mixed-Method-Designs gewählt. Dieses besteht aus Leitfadeninterviews mit Projektleitenden und einer Fragebogenstudie, welche sich an die Verfahrensteilnehmer richtet. Die drei Themenblöcke Informations- und Kommunikationsprozesse, Partizipationsprozesse sowie die allgemeine Verfahrensgestaltung bilden das inhaltliche Grobgerüst der Befragung.

Für die Evaluation wurden elf Verfahren in Zusammenarbeit mit dem Amt für Ländliche Entwicklung Oberbayern ausgewählt: sechs Regelflurbereinigungen und fünf vereinfachte Verfahren. Die ausgewählten Verfahren unterschieden sich in Teilnehmerzahl, Verfahrensdauer und Verfahrensabschnitt voneinander und sind gleichmäßig auf sechs der sieben Regierungsbezirke Bayerns verteilt. Insgesamt sind 28 Leitfadeninterviews und die Bewertungsergebnisse aus 543 Fragebögen in die Auswertung eingeflossen.

Die Befragung hat gezeigt, dass die Kommunikation in den Verfahren von der Mehrheit der Teilnehmer als sehr positiv bewertet wird. Daneben wurden Optimierungspotentiale festgestellt, welche insbesondere im Bereich der Informationsbereitstellung des Vorstandes an die restlichen Verfahrensteilnehmer liegen und sich auf das Bewusstsein der Kommunikationsverantwortlichen für die Effekte von Kommunikation und folglich der Aufgabe Kommunikation beziehen.

Abstract

Land consolidation procedures are designed to achieve the defined objectives and measures effectively and efficiently. In this regard, the procedures are also regularly subject to quantitative evaluations. In addition to that, land consolidation procedures are also complex communication situations in which a large number of people with different objectives, prior knowledge, interests, expectations, general conditions and motivations communicate with each other. An evaluation of the communication and information behaviour in land consolidation procedures and how these can support, influence and enrich the procedures has not been extensively considered in the context of land consolidation procedures.

Therefore, this study focuses on the questions of communication in land readjustment procedures and the needs of the participants in these processes regarding communicational issues. The evaluation focuses on the communication between the participants, the elected board members and the project manager.

In order to be able to analyze the needs and expectations of the procedure participants in more detail and to identify optimization possibilities, an explorative research structure in the form of a mixed-method design is chosen. This consists of guided interviews with project leaders and a questionnaire study, which is addressed to the process participants. The framework of the survey consists of three main topics: information and communication processes, participation processes and general process design.

Eleven land consolidation procedures were selected for the evaluation in cooperation with the Office for Rural Development Upper Bavaria: six standard land consolidation and five simplified processes. The selected processes differed in terms of number of participants, duration and stage of the process and are evenly distributed among six of Bavaria's seven administrative districts. A total of 28 guided interviews and the evaluation results from 543 questionnaires were included in the evaluation.

The survey has shown that the majority of the participants evaluate the communication in the procedures as very positive. In addition, optimization potentials were identified, which are particularly in the area of information provision by the board members to the other procedure participants and relate to the awareness of those responsible for communication regarding the effects of communication and consequently regarding the task of communication.

1 Einleitung

Die Bedeutung von Kommunikation ist für den erfolgreichen Verlauf von Projekten, insbesondere bei solchen mit Konfliktpotential, von entscheidender Bedeutung, da Sachverhalte, welche nicht kommuniziert werden (können), nicht vermittelbar und folglich auch nicht durchsetzbar sind.¹

Flurneuordnungsverfahren sind von Beteiligung und Mitwirkung, Interaktion und Diskussion der betroffenen Beteiligten geprägte Prozesse. Für den Prozess Erfolg und den effizienten Verfahrensverlauf müssen diese Aspekte über einen langen Zeitraum aufrechterhalten werden. Die Aufrechterhaltung und Förderung genau dieser Anforderungen können durch die Art und Weise des Kommunikations- und Informationsverhaltens innerhalb der Verfahren maßgeblich unterstützt werden. Auch darf die Kommunikation als imagebildendes Instrument und damit als Grundlage für Entscheidungen und folglich Handlungen der Beteiligten nicht vernachlässigt werden.

Die zentrale Frage aber ist: Was ist gute Kommunikation und was macht sie aus?

1.1 Problemdarstellung und Stand der Forschung

Flurneuordnungsverfahren sind regelmäßig Gegenstand quantitativer Auswertungen hinsichtlich der Zielerreichung, der Maßnahmenwirkung und der Prozessstrukturierung.² Die ursprünglich aus der Betriebswirtschaft stammenden Kontroll- und Steuerungsprozesse können im Bereich der Bewertung von Flurneuordnungsverfahren durch am Zielsystem orientierte Indikatorensysteme abgebildet werden, da diese einfach auswertbar und auf unterschiedliche Szenarien anwendbar sind.³ Die Indikatoren werden quantitativ erfasst, wobei die Detektion von Wechselwirkungen zwischen den Indikatoren meist nicht möglich ist. Durch diese Praxis sind eventuelle Standpunkte und Entwicklungen zum gemeinschaftlichen, imagebildenden und psychologischen Wirken angewandter Verfahren als Elemente der gesellschaftlichen, politischen Diskussion nicht oder nur unzureichend, nichtrepräsentativ untersucht. Es ist dadurch weiterhin offen, in welchem Umfang diskutierte Ansätze und Impulse Eingang in die Planungspraxis gefunden haben und damit lokal berücksichtigt und als Unterstützungsfunktion genutzt werden.

Sowohl in der unternehmerischen Praxis als auch in der wissenschaftlichen Diskussion hat das Thema der aktiven Gestaltung von Kommunikation in den letzten Jahren stark an Bedeutung gewonnen.⁴ In zahlreichen Untersuchungen konnten die positiven Auswirkungen einer geplanten, abgestimmten und zielgruppenorientierten Kommunikation nachgewiesen werden.

Die Forderung, die Kommunikationsfähigkeit als notwendigen, integralen Bestandteil und Kompetenzkriterium in die Prozessabläufe aufzunehmen, besteht seit längerer Zeit⁵, und wird

¹ vgl. Bruhn/Esch/Langner (2016)

² vgl. Gillmann (2010)

³ vgl. Birkmann (2004)

⁴ vgl. Homburg (2016), S. 55 ff.

⁵ vgl. Magel (2010), S. 26 und 39

immer wieder als Schlussfolgerung von Studien angeregt, ist aber immer noch kein fester Bestandteil der Evaluation.

Die Betrachtungen von Effekten, welche durch Kommunikation entstehen, oder wie die Kommunikation und Information die Zielerreichung unterstützen und bereichern können, werden in Zusammenhang mit Flurneuordnungsverfahren nicht gemacht⁶. Beispiele für den Vergleich von Kommunikation verschiedener Verfahren sind vereinzelt vorhanden⁷, beinhalten allerdings keine Rückschlüsse für Verbesserungen oder stellen Wirkungszusammenhänge her, sondern haben lediglich einen feststellenden und auflistenden Charakter über Schwierigkeiten in der Kommunikation während der jeweiligen Verfahren oder sind Beschreibungen des Kommunikationsablaufes ohne Einschätzungen oder Bewertungen.

Die kommunikationsrelevanten Bewertungskriterien, insbesondere in Bezug auf den Ablauf und Wahrnehmung der Kommunikation in Flurneuordnungsverfahren sind wenig bis gar nicht untersucht. Es besteht folglich ein Forschungsdefizit zur Wahrnehmung der Kommunikation in Flurneuordnungsverfahren.

Als Grund dafür kann angeführt werden, dass sich Effekte dieser Art oft nur im qualitativ erfassbaren Bereich bewegen oder nicht unmittelbar quantifizierbaren Auswirkungen schwer zu erfassen und zu bewerten sind⁸, da die Grundlage der Bewertung ein subjektiver, individueller Standpunkt ist. Dies macht die Bewertung aufwendig.

Die innerhalb der Umsetzungskonzepte angewandten und zur Vorbereitung formeller Verfahren dienenden informellen Beteiligungsangebote eröffnen allerdings Chancen zur Erarbeitung von Entwicklungsperspektive mit der Beteiligung und dem Zusammenwirken der Verfahrensteilnehmer bzw. der örtlichen Gemeinschaft. Die Nutzung der sich aus der hohen Dichte der sozialen Beziehungen und heterogenen Vorstellungen ergebenden Synergien wird dadurch ermöglicht. Nur durch das Aktivieren der Betroffenen können vielfältige Lösungsansätze zur sozialen und ökonomischen Attraktivität ländlichen Lebens im Sinne einer zukunfts- und gemeinwohlorientierten Gestaltung und Entwicklung beitragen.⁹ Dies bedarf des besonderen Engagements betroffener Bürger.¹⁰ Dabei ist nicht nur das Erreichen individueller Ziele von Wichtigkeit für die Betroffenen.

Relevante Faktoren, welche das effektive Zusammenwirken unterstützen können, sind die Art und Weise der Durchführung des Verfahrens und der Kommunikation. Ein einmal angeordnetes Verfahren nimmt im Regelfall viele Jahre in Anspruch und erfordert ein gewisses Maß an Engagement von der Mehrheit der Teilnehmer. Nicht immer können alle Ideen verwirklicht und alle Interessen gleichermaßen berücksichtigt werden. Viele Vorstellungen müssen zu einem Konsens zusammengeführt werden. Eine herausfordernde Aufgabe für alle Beteiligten mit einer Menge Fragestellungen. Der heterogenen Zusammensetzung der Teilnehmergeinschaft mit unterschiedlich ausgeprägten Kenntnissen über das Verfahren und dessen Ablauf sowie sich voneinander unterscheidende Zielvorstellungen und Erwartungen hinsichtlich der Effekte des Verfahrens kann mit einer auf die Bedürfnisse der Teilnehmer ausgerichtete Informationsbereitstellung und Kommunikation begegnet werden. Des Weiteren spielt die Art

⁶ vgl. Berghaus/Geißendörfer/Seibert (2006) (2016), S. 61, 181

⁷ vgl. Klare/Roggendorf/Tietz/Wollenweber (2005), S. 221, 230, 236, 247 f.

⁸ vgl. Böcher (2008), S. 121

⁹ vgl. Henkel (2010), S. 55

¹⁰ vgl. Henkel (2010), S. 59

und Weise der Kommunikation sowohl für die Motivation und das Engagement als auch bei der Nachvollziehbarkeit und schlussendlich für die Akzeptanz von Entscheidungen im Verfahren eine wichtige Rolle. Dies gilt im Besonderen für dialogorientierte Prozesse mit Konfliktpotential.¹¹

Die verfahrensgestaltende Komponente Kommunikation nicht zu berücksichtigen, kann dazu führen, dass die Kommunikation in der subjektiven Wahrnehmung als mangelhaft bewertet wird. Die sich aus dieser Wahrnehmung potentiell ergebenden, negativen Auswirkungen sind als nachteilig für den Verfahrensverlauf zu beurteilen, da Unzufriedenheit in Abwendung und Demotivation resultieren kann. Bei den Verfahrensteilnehmenden kann eine als mangelhaft wahrgenommene Kommunikation zu einer negativen Einstellung und Meinung über das Verfahren führen, welche sich auch auf das soziale Umfeld oder Verfahrensbeobachter übertragen kann.¹² Dies ist insbesondere bei den Flurneuordnungsverfahren, deren Erfolg und Akzeptanz stark von der Partizipation der Akteure abhängig ist, ein als sehr hoch einzuschätzendes Risiko, da diese Effekte auch für zukünftigen Verfahren von Bedeutung sein können.

Bei der Durchführung von Verfahren nach dem FlurbG besteht daher ein begründetes Interesse, zu ermitteln, wie und in welchem Ausmaß die Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung auf die Beteiligten wirkt.

Literatur

Zur Behördenkommunikation in Deutschland gibt es nur vergleichsweise wenige Publikationen¹³, welche sich hauptsächlich den linguistischen Untersuchungen¹⁴ der Behördensprache, dem Textverständnis bzw. dem kommunikativen Verhalten¹⁵, insbesondere mit Fokus auf interkulturelle Kommunikation¹⁶, widmen oder im Zusammenhang mit der Entwicklung der digitalen Medienwelt, New Public Government, stehen. Der Kommunikationsprozess an sich oder dessen Komponenten sowie Einflussfaktoren spielen in den Betrachtungen keine relevante Rolle.¹⁷ Lediglich für die Quartiers- und Stadtentwicklungsplanung liegen diesbezüglich ausführliche Untersuchungen vor.¹⁸ Erweitert man die Literaturrecherche auf den deutschsprachigen Raum, finden sich zahlreiche Aufsätze und Abschlussarbeiten zur Behörden- bzw. Verwaltungskommunikation in der Schweiz, welche allerdings die Arbeit der offiziellen Kommunikationsstellen bzw. die Presse- und Öffentlichkeitsarbeit oder Social-Media-Aktivitäten der Behörden in den Fokus der Betrachtung nehmen.¹⁹

Der Themenbereich Kommunikationsevaluation war in der vergangenen Dekade fester Bestandteil des unternehmerischen und wissenschaftlichen Diskurses²⁰, da die Kommunikation

¹¹ vgl. Ginski/Selle/Thissen/Zalas (2017), S. 23

¹² vgl. Bruhn (2013b), Kap. 1

¹³ vgl. Bornschein (2010)

¹⁴ vgl. Khalizova (2018), S. 24 f., S. 43 f.

¹⁵ vgl. Khalizova (2018); Grönert (2004); Scherzberg (2015); Sechi (2003)

¹⁶ vgl. Herberger (2013); vgl. Khalizova (2018), S. 9 f.; Porila/Ten Thij (2007)

¹⁷ vgl. Grönert (2004), S. 25-27

¹⁸ vgl. Ginski (2018)

¹⁹ vgl. Stücheli-Herlach (2010); Stücheli-Herlach et. al. (2012); Jarren (2005); Baumgartner (2010); Weber (2016)

²⁰ vgl. Zerfaß/Pfannenber (2010); Rolke/Zerfaß (2010); Rolke/Zerfaß (2014); Besson (2012)

als Element der Wertschöpfungskette in Unternehmen einen immer wichtigeren Stellenwert einnimmt und dementsprechend betriebswirtschaftlichen Kontrollprozessen zugeführt wird.

Es liegt weder eine zur Fragestellung der Arbeit vergleichbare Studie noch eine allgemeine Darstellung der Kommunikation in den Prozessen der ländlichen Bodenordnung vor. Es wurde bisher nicht festgehalten, wie die Kommunikation in den Verfahren der Flurneuordnung gestaltet ist und wie diese von den Teilnehmern bewertet wird. Die zielgruppenbezogen, individuell wahrgenommene Prozesskommunikation und deren Qualität wird in den vorliegenden Arbeiten kaum bis gar nicht untersucht.²¹ Die Evaluation dieses Aspekts, insbesondere hinsichtlich kommunikationsrelevanter Komponenten, wird allerdings immer wieder angeregt.²²

Betrachtet man die Schnittmenge an Beiträgen zwischen den Bereichen Behördenkommunikation, verfahrensbegleitende Kommunikation und Kommunikationsevaluation in Bezug auf Flurneuordnung, so lässt sich eine Forschungslücke erkennen. Obwohl die Kommunikation staatlicher Institutionen Teil dieser Entwicklung ist, ist diese eher seltener im öffentlichen und auch wissenschaftlichen Diskurs vertreten.²³ Anhaltspunkte bezüglich der Bewertung und Entwicklung öffentlichkeitswirksamer, institutioneller Kommunikation auf europäischer Ebene gibt der European Communication Monitor.²⁴ Wie die Kommunikation einzelner Behördenvertreter sich gestaltet und Einfluss nehmen kann, wird allerdings nur vereinzelt aufgegriffen.²⁵

1.2 Zielsetzung und forschungsleitende Fragen

Sowohl das Potential als auch das erkannte Studiendefizit hinsichtlich einer aktiv gestalteten Kommunikation in Flurneuordnungsverfahren stellt die grundlegende Motivation der Arbeit dar. In Anbetracht der dargestellten Vorteile einer effektiven, vertrauensbildenden und verlaufsfördernden Kommunikation, werden Überlegungen unternommen, wie die Kommunikation in Flurneuordnungsverfahren von den Teilnehmern wahrgenommen und wie das kommunikative Potential von Flurneuordnungsverfahren genutzt wird. Es wird sich die Frage nach dem Ist-Zustand und den für die Teilnehmer erkennbaren kommunikativen Elementen im Verfahrensverlauf gestellt. Im Fokus der Untersuchung steht nicht die Erarbeitung eines Kommunikationskonzepts oder die Identifikation von Indikatoren zur systematischen Bewertung der Kommunikation in Flurneuordnungsverfahren.

Die Forderung, Flurneuordnungsverfahren durch eine Evaluierung des Kommunikationsprozesses zu begleiten, um eine Aussage über die individuelle Wahrnehmung treffen zu können, bedarf geeigneter Erfassungsverfahren und Auswertungsprozesse, welche nicht Bestandteil der klassischen Evaluation von Flurneuordnungsverfahren sind.

²¹ vgl. Kramp/Geißendörfer/Häfner (2008), S. 80 ff.

²² vgl. Gillmann (2010)

²³ vgl. Hardmeier/Rothmayr (2004)

²⁴ vgl. Zerfaß et al. (2010) und (2015)

²⁵ vgl. Weber (2016), S. 40; Sechi (2003), S. 22-32

Im Zentrum der Untersuchung steht daher folgendes Arbeitsziel:

Es ist eine Untersuchung der prozessbegleitenden Kommunikation in Flurneuordnungsverfahren zu entwerfen, durchzuführen und auszuwerten.

Um den Aufbau von Kommunikation erfassbar machen zu können, müssen deren Elemente und Zusammensetzung sowie Arten und Wechselwirkungen des Informations- und Kommunikationsprozesse bekannt sein. Das Wissen über diese Faktoren ist für die Erörterung von Effekten, welche man mit der Kommunikation in Zusammenhang bringen kann oder welche von einer bestimmten Kommunikation hervorgerufen werden, unerlässlich, da es sowohl die Grundlage sowohl für die Untersuchung ist als auch um Potentiale aufzeigen zu können. Von Interesse wird in diesem Zusammenhang auch die Frage nach dem möglichen wechselseitigen Einfluss von individuellen und gruppenbezogenen Interessen und Anspruchshaltungen bezüglich des Flurneuordnungsvorhabens auf der einen, und der Bewertung der Kommunikation auf der anderen Seite sein.

Dabei soll die Einschätzung der Kommunikation aus Sicht der Teilnehmer und die Bedürfnisse dieser Akteure hinsichtlich der Kommunikation und der Informationsbereitstellung Kern der Arbeit sein. Um dieses Ziel erreichen zu können, sind kommunikationsbezogenen Bedürfnissen der Akteure zu ermitteln. Dabei steht nicht das Erreichen der Prozessziele im Mittelpunkt der Untersuchung, sondern die Art und Weise der verfahrensbegleitenden Kommunikation, zugehöriger Abläufe und Koordination sowie die subjektive Wahrnehmung dieser.

Auf der Grundlage der Bewertungen der Kommunikation in Flurneuordnungsverfahren durch die Teilnehmer sind deren Bedürfnisse hinsichtlich der Kommunikations- und Informationsprozesse zu ermitteln.

Die Ergebnisse der Evaluation sollen Zugang zu Informationen über die Wahrnehmung und Beurteilung der für die Kommunikation relevanten Aspekte ermöglichen. Die ermittelten Aspekte sind Grundlage für die Erarbeitung von Schlussfolgerungen bzw. Handlungsempfehlungen für die Art und Weise der Durchführung der prozessbegleitenden Kommunikation.

Es sind Schlussfolgerungen für die Kommunikation in Flurneuordnungsverfahren zu erarbeiten.

Die Arbeit strebt eine Primäranalyse²⁶ der Kommunikation in Flurneuordnungsverfahren in Bayern aus der Sicht der Verfahrensteilnehmer in Form einer empirischen, anwendungswissenschaftlichen, unabhängigen Studie an. Anhand der Ergebnisse soll eine Evaluation vorgenommen werden, welche Hinweise auf Handlungsempfehlungen zulässt. Die innerorganisatorische Kommunikation in den Ämtern oder deren Presse- und Öffentlichkeitsarbeit, d. h. die Kommunikation über den Prozess, ist nicht Bestandteil der Betrachtung und Evaluation.

²⁶ vgl. Döring/Bortz (2016), S. 191

1.3 Forschungsdesign

Zunächst wird der Begriff Kommunikation im Zuge einer Literaturanalyse als Grundlage zum Verständnis dieser Arbeit ausführlich behandelt. Die Entwicklung der Konzepte der interpersonellen Kommunikation werden dabei in den Fokus gestellt, um die Zusammensetzung und das Verständnis von Kommunikation und deren unterschiedlichen Komponenten darzulegen. Daneben werden die Komponenten der Kommunikationsplanung als Basis für eine bewusste Kommunikation in Prozessen erörtert. Des Weiteren werden die mit der interpersonellen Kommunikation in Gemeinschaften eng verbundenen Gestaltungsgrundsätze der Partizipation, die dabei bestehenden Herausforderungen und Handlungsoptionen thematisiert.

Flurneorderungsverfahren sind Prozesse, in denen auch Behörden und die Verwaltung kommuniziert. Die Vorgaben und die Erwartungen an die Behördenkommunikation an sich werden in Kapitel 3 bearbeitet. Darüber hinaus werden die Ziele der Kommunikation in Flurneorderungsverfahren und die Rolle der für die Untersuchung relevanten Kommunikatoren näher betrachtet. Es wird im Speziellen auf die Ziele hinsichtlich der Durchführung von Kommunikation in den Verfahren und die an der Kommunikation beteiligten Gruppen eingegangen.

Da die Kommunikation in Flurneorderungsverfahren bisher nicht Bestandteil detaillierte Untersuchungen war, ist eine offene Herangehensweise explorativen Charakters zielführend. Dies ermöglicht, alle relevanten und möglicherweise auch unerwarteten Aspekte hinsichtlich der Forschungsfragen zu erkennen. Kapitel 4 stellt die Konzeption, Durchführung und Auswertung der Datenerhebung der Untersuchungen dar.

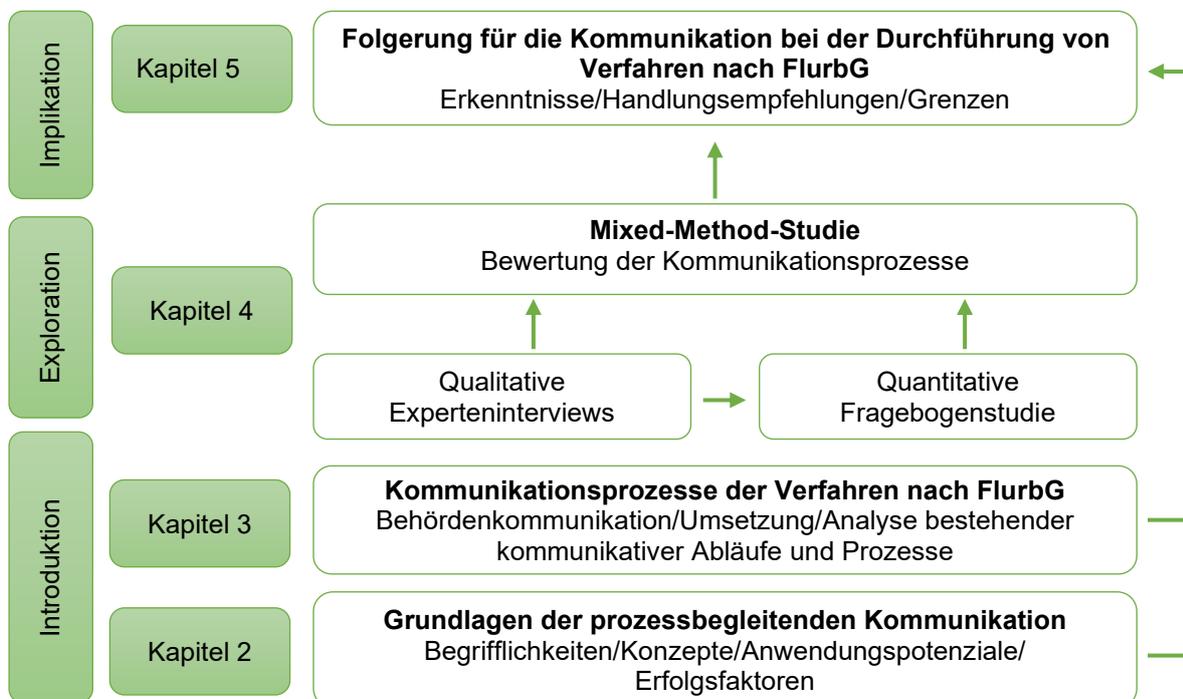


Abbildung 1.1: Forschungsdesign; eigene Darstellung

Zur Bearbeitung der Forschungsfragen kommt bei der durchgeführten Feldstudie ein Mixed-Method-Ansatz aus qualitativen und quantitativen Erhebungsmethoden zum Einsatz. Die Datenerhebung erfolgt auf der Grundlage von qualitativen Leitfadeninterviews²⁷, sowie einer anschließenden schriftlichen Befragung. Diese fokussiert sich auf die Wahrnehmung der Kommunikation durch die vom Verfahren betroffenen Personen. Es erfolgt die Auswertung der quantitativen Feldstudie. Die Ergebnisse der postalischen Befragung von 2309 Teilnehmern aus elf Flurneuordnungsverfahren spiegelt die Wahrnehmung und Einschätzung der Kommunikation wider. Neben den Bewertungen zur Informationsbereitstellung, der Diskussionsführung, dem Umgang mit schwierigen Themen und der Art und Weise der Kommunikation stehen auch die Möglichkeiten zur Partizipation und die Kommunikationsmittel und -wege im Fokus der Betrachtung. Dabei werden sowohl die inhaltlichen als auch die ablaufrelevanten Faktoren der Kommunikation und deren Wahrnehmung auf der Ebene der Teilnehmer untersucht, um Potential und Schwierigkeiten aufzeigen zu können.

Die Kapitel 4.3.2.11 und 6 beschließen die Arbeit durch eine Zusammenfassung der Ergebnisse und Folgerungen für die Gestaltung der untersuchten Kommunikationsaspekte in Flurneuordnungsverfahren. Des Weiteren erfolgt ein Ausblick auf möglichen weiteren Forschungsbedarf.

²⁷ vgl. Döring/Bortz (2016), S. 184

2 Kommunikation und Partizipation

Der Erfolg von Projekten mit hoher Öffentlichkeitsbeteiligung hängt maßgeblich von zwischen den Partizipierenden vorhandenen Beziehungen ab.

„Transparenz, Akzeptanz und Verständnis in der Bevölkerung als Ergebnis offener Informations- und Partizipationsprozesse schaffen überhaupt erst die Voraussetzung für gutes Gelingen.“ (Kummer/Frankenberger/Kötter (2013), S. VI)

Partizipation und Kommunikation sind untrennbar miteinander verbunden. Die Kommunikation als Ausgangspunkt von zwischenmenschlichen Beziehungen nimmt dabei eine zentrale Rolle ein. Um die Faktoren für das Gelingen greifbarer und damit planbarer zu machen, wird sich in diesem Kapitel folgenden Fragen gestellt: Welche Faktoren spielen für die zwischenmenschliche Kommunikation eine Rolle? Wie kann die Kommunikation innerhalb eines Prozesses oder Projektes gestaltet werden? Was kann Kommunikation bewirken? Wann ist die Kommunikation als erfolgreich zu bewerten?

Um ein für diese Arbeit einheitliches Verständnis über die grundlegenden Begrifflichkeiten und Konzepte der Kommunikationsprozesse und Beteiligungsstrukturen zu schaffen, sind die Beantwortung dieser Fragen elementar wichtig und eine unerlässliche Grundlage zur Entwicklung von Handlungsvorschlägen. Dazu wird auch eine Einordnung in den übergeordneten Zusammenhang der Kommunikation vorgenommen sowie angrenzenden Themengebiete (Kommunikationsmanagement, Behördenkommunikation und Beteiligungsstrukturen) gegeben. Die interne Kommunikation der öffentlichen Verwaltung wird in dieser Arbeit nicht spezifisch betrachtet.

2.1 Kommunikation: Begriffe und Konzepte

Es gibt zahlreiche Definitionen des Begriffs Kommunikation.²⁸ Aus soziologischer Perspektive spricht man von Kommunikation, wenn es sich um

„[...] die Übermittlung von Informationen und Bedeutungsinhalten zum Zweck der Steuerung von Meinungen, Einstellungen, Erwartungen und Verhaltensweisen bestimmter Adressaten gemäß spezifischen Zielsetzungen [...].“ (Bruhn (2013a), S.3)

handelt. Die Kommunikation ist damit ein sozialer Prozess zwischen mindestens zwei Individuen, welche miteinander interagieren. Sie gehen, nach der lateinischen Bedeutung des Wortes für Kommunikation, eine „Verbindung“ ein, indem sie sich gegenseitig verständigen. Dieser Prozess dient dem Austausch bzw. der Weitergabe von Informationen, Wissen, Erfahrungen und Erkenntnissen. Ohne einen solchen Austausch könnte keine Interaktion stattfinden, keine Beteiligung realisiert oder eine Beziehung zwischen den Kommunizierenden aufgebaut werden.

²⁸ vgl. Shi (2003), S. 8 ff.

2.1.1 Bedeutung von Kommunikation

Kommunikation ist von elementarer Bedeutung für den Informationsaustausch.²⁹ Deswegen nimmt die Kommunikation in jeder Art von Projekt und Prozess eine Schlüsselrolle ein.

Die Kommunikation ist ein Unterstützungsprozess. Auch wenn durch Kommunikation keine direkte Wertschöpfung erzielt wird, ist sie Grundlage für die Durchführung der Kern- und Managementprozesse, da hier die Voraussetzung für die Organisation geschaffen wird.³⁰

„Kommunikation erwirtschaftet keine direkten ökonomischen Beträge, sondern kann nur Einfluss auf deren Erwirtschaftbarkeit nehmen. Als Kommunikationshandeln wirkt sie indirekt durch ihren Einfluss auf Informiertheit, Wissen und Narration, auf soziale Konstrukte wie Bekanntheit, Image, Reputation, Attraktivität, Sympathie, Authentizität oder Vertrauen und auf (Ent-)Emotionalisierung.“ (Szyszka (2017), S.117)

Es wird von einem zwingend erforderlichen kommunikativen Anteil gesprochen. Ohne eine ergebnisorientierte und strukturierte Kommunikation könnten keine Zielvorstellung formuliert, kein Erfahrungsaustausch generiert und keine Netzwerkbildung betrieben werden. Kommunikation ist unerlässlich für die Organisation und Bewältigung von Aufgaben. 80 % der Aufgaben einer Führungskraft sind von Kommunikationsprozessen geprägt.³¹ Der Kommunikationsprozess ermöglicht engagierten Akteuren durch Erfahrungsaustausch innovative Problemlösungen zu finden und unterstützt damit Netzwerkbildung sowie Lern- und Innovationsprozesse. Die Möglichkeiten, welche durch eine gute Kommunikation entstehen (könnten), werden aber nicht immer ausreichend abgeschöpft oder bleiben oft im Verborgenen.

2.1.2 Arten der Kommunikation

Es existieren drei Formen der menschlichen Kommunikation – verbale, paralinguistische und nonverbale Kommunikation.³²

Die rein verbale Kommunikation setzt sich aus Buchstaben und Zahlen zusammen, d. h. aus einem Zeichensatz, der die Bestandteile unserer gesprochenen Sprache ausmacht. Aus diesem Zeichensatz werden Wörter und schließlich Sätze zusammengestellt. Die Beschränkung der menschlichen Kommunikation auf diesen Zeichensatz könnte zu Missverständnissen führen, da nicht vorausgesetzt werden kann, dass Begriffe bei Sender und Empfänger die gleiche Bedeutung haben oder gar bekannt sind.³³

Das paralinguistische Phänomen beschreibt die Art und Weise der Kommunikation, welche durch den Tonfall, die Lautstärke, Aussprache und die Schnelligkeit der Sprache als auch Elemente wie Pausen und Füllwörter geprägt werden. Die meisten dieser rhetorischen Fähigkeiten werden nicht aktiv gesteuert, können aber trainiert werden. Nervosität ist oftmals die Ursache für schnelleres Sprechen. Die vermehrte Verwendung von Füllwörtern kann ein Indiz für Unsicherheiten sein.³⁴

Alle Bestandteile der Kommunikation, welche nicht als verbal oder paralinguistisch eingeordnet werden können, zählen zur nonverbalen Kommunikation. Dies sind alle äußerlich

²⁹ vgl. Ternes (2008), S.20

³⁰ vgl. Riesner (2008), Kapitel 1.4.2

³¹ vgl. Pelz (2019)

³² vgl. Ternes (2008), S. 33 f.

³³ vgl. Bohinc (2014), S. 10; Terner (2008), S. 34

³⁴ vgl. Ternes (2008), S. 34

wahrnehmbaren Merkmale wie Körpersprache, Auftreten und Blickkontakt, aber auch die Kleidung und das Aussehen sowie der allgemeine soziale Eindruck einer Person. Letztere sind vom Individuum wesentlich einfacher steuerbar und können leichter gezielt eingesetzt werden als Gestik, Mimik und Körperhaltung. Auch Faktoren wie das Geschlecht, die Nationalität, der kulturelle Hintergrund und die religiöse Zugehörigkeit fließen unweigerlich in die Wahrnehmung und damit Nachrichteninterpretation des Gegenübers ein. Die nonverbale Kommunikation ist sehr wirkungsvoll. Ihre Interpretation kann nur aus dem Kontext einer Gesprächssituation heraus erfolgen. Kulturelle Hintergründe und individuelle Eigenschaften müssen bei der Interpretation berücksichtigt werden.³⁵

Je nach Gesprächssituation, haben die verschiedenen Kommunikationsarten unterschiedlich starken Einfluss. In einem direkten, persönlichen Gespräch liegt der größte Anteil der Kommunikation bei der nonverbalen Kommunikation (siehe auch Abschnitt 2.2.7) bzw. im bedeutungsgleichen Zusammenwirken zwischen dem Inhalt des Gesprochenen, der Körpersprache und der Stimme.³⁶

2.1.3 Elemente des Kommunikationsprozesses

Der Sender ist der Kommunikator der Information (Sprecher, Autor). Der Empfänger ist der Rezipient einer Information (Leser, Zuhörer, Zuschauer, Betrachter, Besucher, Publikum) im Kommunikationsprozess. Dieser möchte sich, wird oder soll informiert werden. Als Perzipient wird ein potentieller Rezipient bezeichnet, welcher (noch) nicht in einer aktiv gestalteten Kommunikationsbeziehung steht und nicht aktiv angesprochen wird.

Die Nachricht besteht aus einer bestimmten Menge Informationen, welche vom Sender identifiziert, ausgewählt und kommuniziert werden. Diese werden über einen vom Sender gewählten Kanal, auch Medium genannt, an den Rezipienten übermittelt. Wie sich diese Übermittlung gestaltet, ist von verschiedenen Faktoren (vgl. Abschnitt 2.2) abhängig.³⁷

Die Mindestanforderung und Voraussetzung für eine Kommunikation zwischen Sender und Empfänger ist das Vorhandensein der Absicht des Senders, dem Empfänger mindestens eine Information zukommen zu lassen. Diese Nachricht muss nicht verbal kommuniziert werden, sondern kann auch nonverbaler Natur sein. Die Bereitstellung von Informationen, d. h. Daten, ist eine einseitige Kommunikation vom Sender an den Empfänger, ohne Anspruch auf eine Rückmeldung. Die Informationsbereitstellung durch das Radio oder die Zeitung sind bildgebend für diese Form der Kommunikation.

Ohne der Beteiligung und der gegenseitigen Wahrnehmung von mindestens zwei Kommunikationspartnern findet keine wechselseitige Kommunikation und kein gegenseitiger Informationsaustausch statt.³⁸ Die Wahrnehmung des Gegenübers definiert demnach das Verhalten in der wechselseitigen Kommunikation, d. h. dass eine Verhaltensänderung des Gesprächspartners eintreten kann, wenn er die Problematik des Gegenübers erkennt. Dazu muss die Bedingung einer Beteiligung beider Gesprächspartner an der Kommunikation erfüllt sein. Ein klassisches Gespräch zwischen zwei Personen stellt den Kern der wechselseitigen

³⁵ vgl. Ternes (2008), S. 36

³⁶ vgl. Ternes (2008), S. 37

³⁷ vgl. Jäckel (2005), S. 63 ff.

³⁸ vgl. Kerres/Rosemann (1986)

Kommunikation dar. Der auf dem jeweiligen Gesagten aufbauende Austausch von Informationen steht im Mittelpunkt

2.1.4 Entwicklungen

Die Kommunikation hat sich bereits mit der Verbreitung der Massenmedien grundlegend geändert. Durch die allgemeine Verfügbarkeit von Druckerzeugnissen können Informationen und Botschaften eine Vielzahl an Rezipienten erreichen und folglich deren Aufmerksamkeit gewinnen sowie die öffentliche Meinung steuern und kontrollieren. Die sich anschließende Entwicklung der elektronischen Massenmedien Radio und TV zum Aufbau von Reputation und Vertrauen unterstützte diese Art der einseitigen Kommunikation, bei welcher der Sender Informationen auswählt und dem Empfänger präsentiert, ohne dass letzterer einen Einfluss auf die Auswahl hat oder ein Feedback geben kann (siehe auch Abschnitt 2.2.6).³⁹

Während diese traditionelle Kommunikationsform beständig an Einfluss verliert, sind durch die allgegenwärtige Verfügbarkeit des Internets neue Kommunikations- und damit auch Informationsmöglichkeiten entstanden. Im Jahr 2018 nutzen 84% aller Deutschen das Internet (siehe Abbildung 2.1). In der Altersgruppe der 14- bis 49-Jährigen nutzen nahezu 100 % das Internet. Für die Suche nach Informationen über Waren und Dienstleistungen nutzen 91 % das Internet. 89 % nutzen es zur E-Mail-Kommunikation.

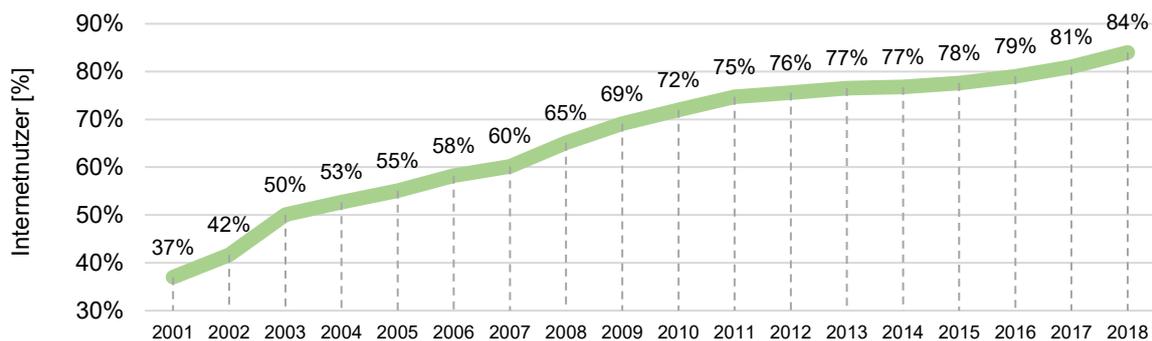


Abbildung 2.1: Entwicklung des Anteils der Internetnutzer in Deutschland von 2001 bis 2018 (statista 2019)

Die zunehmende Bedeutung von Kommunikation⁴⁰ steht in engem Zusammenhang mit der Entwicklung der Kommunikationstechnik. Durch die allgemein verfügbare Technik werden sowohl das Bereitstellen und Einholen von Informationen sowie der Austausch und die Interaktionsmöglichkeiten in der Kommunikation wesentlich vereinfacht.⁴¹, da Zugangshürden entfallen. Parallel zu den sich daraus ergebenden und ständig weiterentwickelnden Kommunikationsplattformen ändert sich das Nutzerverhalten. Die gestiegene Informationsverfügbarkeit als auch die vielfältigen Möglichkeiten des Informationsaustauschs führen zu einem erhöhten Anspruch an Aktualität, Transparenz und Teilhabe sowie den daraus resultierenden Ansprüchen an Prozessstrukturierungen.

Seit Mitte der 90er Jahre wird der Einfluss der Kommunikation einer Organisation auf ihren Erfolg intensiv erforscht⁴², um Aussagen über das Verhalten und die Beeinflussbarkeit der

³⁹ vgl. Ehrhart (2017), S.34 f.

⁴⁰ vgl. Czwerick (1998), S. 489

⁴¹ vgl. Bruhn (2013b), Kap. 1

⁴² vgl. Deephouse (2002)

Kunden treffen und nutzbar machen zu können. Interessenschwerpunkt ist die Beeinflussung der Beziehung zwischen Organisation und Kunde.⁴³ Sowohl in der Praxis als auch in der wissenschaftlichen Diskussion hat das Thema der konzeptbasierten Kommunikation in den letzten Jahren stark an Bedeutung zugenommen.⁴⁴ In zahlreichen Untersuchungen konnten die positiven Auswirkungen einer geplanten, abgestimmten und einheitlichen Kommunikation auf die Faktoren Organisationsprofitabilität, Kundenloyalität und langfristige Sicherung des Organisationserfolgs nachgewiesen werden. Kommunikationskonzepte nehmen in den Managementsystemen zahlreicher Organisationen folglich eine zentrale Rolle ein, um den Anforderungen einer wandlungsbeschleunigten Gesellschaft mit singulären Lebensstilen⁴⁵ begegnen zu können. Nicht mehr das Image oder die Reputation an sich stehen im Mittelpunkt der Kommunikationsbemühungen, sondern die Gestaltung der Beziehung zwischen den Kommunikatoren.⁴⁶

2.2 Konzepte interpersoneller Kommunikation

In der zwischenmenschlichen Kommunikation werden sowohl Sender als auch Empfänger von einer Vielzahl an Faktoren geprägt und beeinflusst. Im Folgenden sollen diese Faktoren anhand bekannter Kommunikationsmodelle skizziert werden. In der Fachliteratur ist eine sehr hohe Zahl an Kommunikationsmodellen vertreten, da ein einzelnes Modell die menschliche Kommunikation als Ganzes mit ihren Voraussetzungen, Herausforderungen und Einflussfaktoren nicht erfassen und darstellen kann.⁴⁷ Insbesondere mit den Aspekten des Austausches von Informationen als Ziel der Kommunikation wurde sich immer wieder auf unterschiedlichen wissenschaftlichen Gebieten auseinandergesetzt. Allen Modellen ist gemein, dass sie Bedingungen beschreiben, auf Basis welcher eine optimale Kommunikation konzipiert werden kann. Die in der Praxis gängigsten praxisnahen Modelle werden hier kurz skizziert.

2.2.1 Aufbau der Kommunikation - Lasswell-Formel (1948)

Die vom amerikanischen Politikwissenschaftler und Soziologen Harold Dwight Lasswell im Jahr 1948 entwickelte Lasswell-Formel besteht wohl aus dem bekanntesten Satz in der Kommunikationsforschung. Die Beschreibung der Kommunikation ergibt sich dabei aus den Antworten zu lediglich fünf, in einem Satz gebündelten Fragen: Wer – sagt was – in welchem Medium – zu wem – mit welchem Effekt?

Die Lasswell-Formel beschreibt die Kommunikation als einseitigen Prozess vom Sender zum Empfänger. Der Ausgangspunkt der Kommunikation und aktive Part ist hierbei der Sender, welcher Quelle der Information ist. Die Nachricht wird vom Sender bewusst über ein bestimmtes Medium einem gewählten Empfänger übertragen, um einen Effekt bei diesem zu erzielen. Da sich Lasswell in seinen Arbeiten der Massenkommunikation und Propaganda widmete, bestand in seinem anfänglichen Modell dieser Effekt in der Beeinflussung bzw. Verhaltens- und Einstellungsänderung des Empfängers.

⁴³ vgl. Link/Weiser (2011), S. 7 ff.

⁴⁴ vgl. Homburg (2016), S. 55 ff.

⁴⁵ vgl. Dziemba/Wenzel (2009)

⁴⁶ vgl. Szyszka (2017)

⁴⁷ vgl. Bohinc (2014), S. 11



Abbildung 2.2: Forschungsfelder der Kommunikationswissenschaften anhand der Lasswell-Formel, eigenen Darstellung auf Grundlage von Egle (2013)

Das Modell ist einfach gehalten und daher sehr übersichtlich und leicht zu verstehen. Obwohl es für die Massenkommunikation und Propaganda konzipiert ist, kann es auf fast jegliche Art von Kommunikation angewandt werden.

Die Kritik an der Lasswell-Formel bezieht sich im Schwerpunkt auf die nicht vorhandene Rückkopplung vom Empfänger zum Sender hinsichtlich des Kommunizierten. Die Kommunikation wird lediglich in eine Richtung betrachtet, der vom Sender zum Empfänger. Obwohl Lasswell die Kommunikation in Form eines mehrstufigen Modells linearen Aufbaus beschreibt, wird die Kommunikation "zunächst noch nicht im Sinne eines mehrstufigen [wechselseitigen] Wirkungsprozesses interpretiert".⁴⁸

Auch die Umstände, unter welchen eine Information versendet wird, die Art und Weise der Übermittlung, welche Elemente die Übertragung im Medium stören oder die Nachricht verändern können und aus welcher Motivation heraus der Sender dies tut, finden in dem Modell keine Berücksichtigung.

Die Lasswell-Formel stellt die Wirkung des Senders auf den Empfänger in den Fokus des Kommunikationsprozesses, welcher die Übertragung einer Nachricht vom Sender zum Empfänger sowie die Wirkung auf den Empfänger beinhaltet.⁴⁹

In der Kommunikationswissenschaft werden die Stufen des Modells dafür verwendet, verschiedene Forschungsgebiete voneinander abzugrenzen.⁵⁰ Den Informationen und Nachrichten an sich widmet sich das Fachgebiet der Inhaltsanalyse. Das Medienangebot und dessen Distribution ist Gegenstand der wissenschaftlichen Untersuchung der Medienanalyse. Die Rezipienten bzw. Empfänger und deren Interessen werden in der Publikumsforschung näher betrachtet. Die Wirkungsforschung beschäftigt sich mit dem Einfluss von Kommunikation und der auf Grundlage der Kommunikation getroffenen Entscheidungen.

⁴⁸ vgl. Jäckel (2005), S. 63

⁴⁹ vgl. Schulz (2008), S. 56 f.

⁵⁰ vgl. Egle (2013)

2.2.2 Elemente der Kommunikation - Sender-Empfänger-Modell nach Warren Weaver & Claude E. Shannon (1949)

Das Sender-Empfänger-Modell basiert auf Grundlage des Signalübertragungsprinzips und beschreibt die Nachrichtenübermittlung und enthält alle Grundelemente des Kommunikationsprozesses.⁵¹ Es ist ein technisch orientiertes Modell. Die Grundidee des Modells ist, dass jede Kommunikation aus zwei Seiten besteht, dem Sender und dem Empfänger. Der Sender wandelt bzw. verschlüsselt eine Botschaft zu einem Signal und sendet dieses mittels eines Sendegeräts, wie bspw. Sprache. Über einen Sinneskanal nimmt der Empfänger das Signal entgegen und entschlüsselt es.

Der ursprünglichen Bedeutung der entsendeten Botschaft wird in diesem Modell eine eher untergeordnete Rolle zugewiesen. Das Modell betont, dass das reine Aussenden einer Nachricht nicht sicherstellt, dass der Empfänger diese Nachricht im Sinne des Senders erhält oder gar versteht. Als erfolgreich kann Kommunikation aber nur dann zählen, wenn die vom Sender beabsichtigte Wirkung bezüglich des Empfängers eintritt.⁵²

Einfluss auf die Übertragung nehmen Störungsquellen, die auf den Kommunikationskanal wirken und die Nachricht verändern oder gar verhindern können. Bezogen auf die zwischenmenschliche Kommunikation können Verzerrungen und Verzögerungen in der Kommunikation beispielsweise durch differierende Erwartungen zwischen den Gesprächspartnern oder Gesprächsunterbrechungen entstehen. Die Größe des Einflusses kann von den Kommunikationspartnern zum Teil selbst beeinflusst und gesteuert werden, da diese durch das Erkennen von Störungen auf diese reagieren und deren Einfluss minimieren können.⁵³

Auch die Aufmerksamkeit von Sender und Empfänger und deren Schnittmenge bzgl. Zeichen- und Wortvorrat, d. h. ein gemeinsamer Code bzw. eine gemeinsame Sprache und ein einheitliches Verständnis von Begriffen, wird für eine gute Kommunikation vorausgesetzt.⁵⁴ Durch die Berücksichtigung des Feedbackkanals vom Empfänger zum Sender wird auch die Wechselwirkung von Sender und Empfänger verdeutlicht.⁵⁵

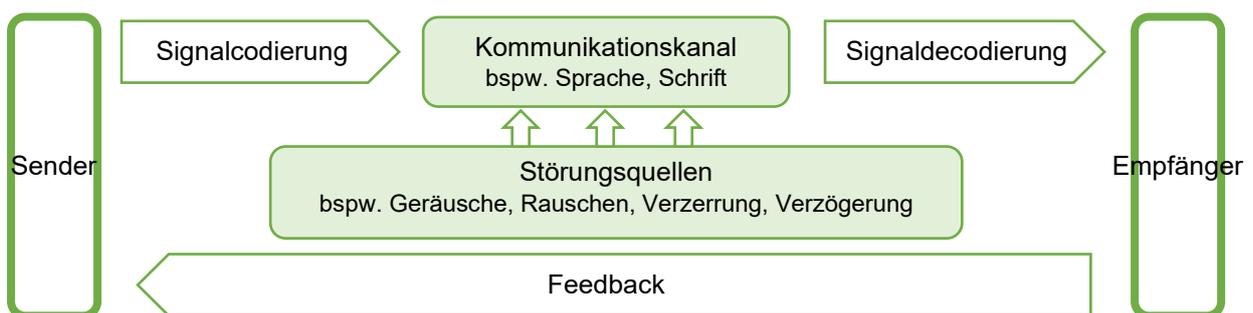


Abbildung 2.3: Schema des Sender-Empfänger-Modells, eigene Darstellung

⁵¹ vgl. Ternes (2008), S. 27

⁵² vgl. Bohinc (2014), S. 12

⁵³ vgl. Bohinc (2014), S. 24 f.

⁵⁴ vgl. Bohinc (2014), S. 13

⁵⁵ vgl. Bohinc (2014), S. 14; Ternes (2008), S. 32

In der aktuellen Forschung wird das Modell eher kritisch betrachtet⁵⁶, da es die psychischen Prozesse der jeweiligen Kommunikatoren außenvor lässt, wie auch Motivations-, Entscheidungs- und Lernprozesse der Kommunikationspartner selbst nicht in die Betrachtung einbezieht.

2.2.3 Funktionen der Sprache – Organonmodell nach Bühler (1934)

Bühlers Modell verdeutlicht seine Vorstellung von der Sprache als Werkzeug mit ihren kommunikativen Funktionen. Das Modell besteht aus einem Sender, einem Empfänger und einem Zeichen, welches die Grundlage der Kommunikationssituation ist. Das Zeichen stellt die tatsächlich gesprochene Sprache dar. Kommuniziert der Sender mit dem Empfänger, kommen dem sprachlichen Zeichen drei Funktionen zu, welche zueinander in Beziehung stehen.⁵⁷

Das sprachliche Zeichen ist ein Symbol für den Gegenstand oder den Sachverhalt, welcher in der Kommunikation aufgegriffen wird. Es beinhaltet die reine Information, welche der Sender dem Empfänger bezüglich eines bestimmten Sachverhalts oder Gegenstandes zukommen lassen möchte. Das Symbol stellt damit eine Beziehung zwischen einem konkreten Objekt und dem sprachlichen Zeichen her. Diese Funktion wird von Bühler als Darstellungsfunktion benannt.⁵⁸ Es wird damit zusätzlich zu der Kommunikation zwischen Individuen auch die Kommunikation über eine bestimmte Thematik als Bestandteil der Kommunikation verdeutlicht.⁵⁹

Die Ausdrucksfunktion des sprachlichen Zeichens besteht darin, dass der Sender mit der Kommunikation immer auch etwas über sich selbst preisgibt. Dies geschieht unbewusst und nicht intentional. Das sprachliche Zeichen nimmt die Rolle eines Symptoms für den Sender ein und beinhaltet Meinungen, Stimmungen oder Emotionen.⁶⁰

Die Appellfunktion verdeutlicht, dass bei jeder Kommunikation eine Aufforderung an den Empfänger in Form eines Signals gegeben wird, aufgrund dessen der Empfänger zu einer bestimmten Aktion motiviert werden soll.

In jeder Kommunikationssituation sind alle drei Funktionen vertreten, jedoch nicht zwangsläufig mit derselben Gewichtung.

Das Modell verdeutlicht, dass die menschliche Kommunikation nicht rein auf der Inhaltsebene, bzw. durch die Darstellungsfunktion, stattfinden kann. Die zwischenmenschliche Kommunikation wird von individuellen Eigenschaften wie Gefühlen, Stimmungen, Meinungen, Vorprägungen oder Ängsten beeinflusst. Die Interpretation der Kommunikationssituation durch persönliche Erfahrungen wird durch die individuelle Wahrnehmung beeinflusst.

„Der kognitive Bezugsrahmen setzt sich zusammen aus stabilen Elementen wie dem Vorwissen, Einstellungen, Überzeugungen, Stereotypen sowie aus dynamischen Elementen wie den aktuellen Wahrnehmungsinhalten, situationsbezogenen Informationen und dem bisherigen Gesprächsverlauf.“ (Bromme/Jucks/Rambow (2014), S. 116)

⁵⁶ vgl. Ternes (2008), S. 30

⁵⁷ vgl. Pugliese (2018), S. 26 ff.

⁵⁸ vgl. Jonas (2005), S. 3

⁵⁹ vgl. Trabant (1996), S. 82

⁶⁰ vgl. Jonas (2005), S. 3

Deswegen sind bezüglich des Kommunikationsgegenstandes unterschiedliche Interpretationen die Norm.

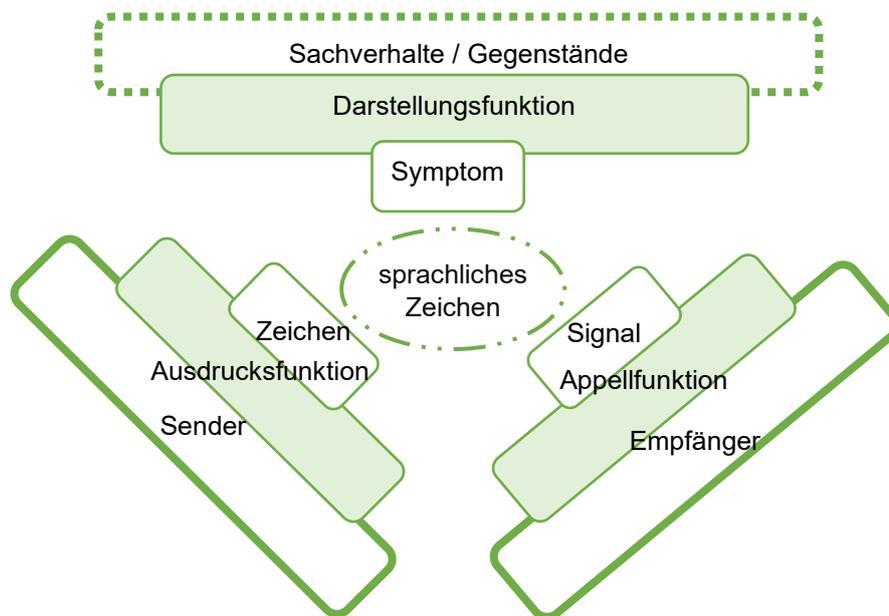


Abbildung 2.4: Organonmodell nach Bühler

Das Modell verdeutlicht auch, dass für eine erfolgreiche Informationsvermittlung entscheidend ist, dass sowohl der Sender als auch der Empfänger die Nachricht versteht. Missverständnisse können dadurch entstehen, dass entweder beim Sender oder beim Empfänger Verständnisprobleme auftreten. Die sich daraus ergebende Forderung nach Verstehen bezieht sich zum einen auf den Aspekt des Sprachverständnisses. Insbesondere in Situationen, in denen Experten mit Laien oder Experten unterschiedlicher Disziplinen miteinander kommunizieren, können, aufgrund unterschiedlicher und teilweise sogar sich widersprechender Bedeutungen von Begriffen, Missverständnisse entstehen. Um diese zu vermeiden, muss der Sender die Verständigungsprobleme erkennen und die Art und Weise der Nachrichtenübermittlung so anpassen, dass ein Verstehen für den Empfänger möglich ist.⁶¹ Dies kann nur sichergestellt werden, indem betreffende Informationen für die jeweilige Zielgruppe leicht verständlich aufbereitet werden, da anderweitig kein Wissen übermittelt und schlussendlich verfügbar gemacht werden kann.

In der Wissenschaftskommunikation und der Beratung spricht man von subjektiven Bezugsrahmen, welche in der speziellen Kommunikationssituation der Experten-Laien-Kommunikation aufeinandertreffen.

„Das Ziel solcher Kommunikationssituationen besteht in der Regel darin, eine informierte Entscheidung zu ermöglichen, d. h. der Laie muss unter verschiedenen Handlungsoptionen die am besten geeignete auswählen.“ (Bromme/Jucks/Rambow (2014), S. 114)

Je größer die Überlappung zwischen den Gesprächspartnern ist, umso geringer ist die Gefahr von Missinterpretation oder Unverständnis. Insbesondere in der Kommunikation, in der lediglich einer der Gesprächspartner ein Experte ist, können derartige Hürden entstehen.

⁶¹ vgl. Scherrer (2014), S. 1

Der Grund dafür ist, dass in einer solchen Situation im Regelfall über einen langen Zeitraum gewonnenes, disziplinäres Fachwissen sowie Berufs- und praktische Erfahrung aus unterschiedlichen Fachgebieten aufeinandertreffen. Wenn nicht beide Kommunikationspartner denselben fachlichen Hintergrund haben oder nicht aus demselben Arbeitsumfeld stammen, können bereits einzelne Begriffe unterschiedliche Bedeutung für die Kommunikationspartner haben. Daraus können kommunikative Hürden entstehen. Dies gilt insbesondere für Bereiche, in denen die Verwendung von Abkürzungen und Akronymen verbreitet ist. Für den Sender mag die Bedeutung innerhalb seines Fachbereiches und seines Arbeitsumfeldes klar sein. Dass diese Einschätzung nicht zwangsläufig auf den Rezipienten übertragbar ist, ist allerdings oftmals nicht bewusst. Der Rezipient hätte die Möglichkeit, nachzufragen, welche Bedeutung ein bestimmter Begriff hat. Dies geschieht im Regelfall aus zwei Gründen nicht. Zum einen kann es sein, dass der Rezipient gar nicht wahrnimmt und es aus dem Kontext der wechselseitigen Kommunikation nicht erschließbar ist, dass unterschiedliche Auffassungen von Begriffen vorliegen. Zum anderen kann es der Fall sein, dass der Rezipient, obwohl dieser erkennt, dass unterschiedliche, unklare oder kein Begriffsverständnis vorliegt, nicht nachfragt, da dieser befürchtet, als fachlich nicht kompetent oder unwissend beurteilt zu werden.

Folglich kann einer der Kommunikationspartner als Laie in Bezug auf das Kommunikationsthema betrachtet werden. Beide Kommunikationspartner können dazu beitragen, den direkten Wissensaustausch zu unterstützen und folglich die Überlappungen größtmöglich zu gestalten.⁶²

Ob das Besprochene im Überlappungsbereich beider Gesprächspartner liegt, kann direkt durch verbale oder nonverbale Zeichen der Zustimmung, der Ablehnung oder des Verständnisses signalisiert werden. Einwürfe, Nachfragen, ein Nicken aber auch ein Stirnrunzeln können dem aufmerksamen Kommunikationspartner Aufschluss über die Verarbeitung der Information beim Gegenüber geben.⁶³

„Tatsächlich hat die sprachpsychologische Forschung in vielen Studien zeigen können, dass Menschen in Bruchteilen von Sekunden und ohne bewusste Entscheidungen ihre Formulierungen an die Perspektive des Gesprächspartners anpassen können.“
(Bromme/Jucks/Rambow (2014), S. 118)

Der Perspektivwechsel, unbewusst während eines Gespräches eingenommen oder als bewusstes Instrument der Gesprächsvorbereitung genutzt, unterstützt das Verständnis und erhöht die Möglichkeit des Verstehens für den Gegenüber durch eine auf dessen individuellen Bezugsrahmen zugeschnittene, bewusste Informationsauswahl und -aufbereitung.⁶⁴

Der zeitliche Rahmen für die Kommunikation spielt in diesem Zusammenhang ebenfalls eine entscheidende Rolle. Lediglich mit ausreichend Zeit können Nachfragen gestellt oder versteckte, nicht sofort erkennbare Defizite im Begriffs- oder Kontextverständnis des jeweils anderen erkannt werden. In Kommunikationen, welche innerhalb eines minimalen Zeitansatzes geführt werden müssen, ist es umso entscheidender, ein absolut einheitliches Begriffs- und Prozessverständnis vorweisen zu können, da keine Zeit für Erläuterungen oder Nachfragen gegeben ist.

⁶² vgl. Bromme/Jucks/Rambow (2014), S. 114-117

⁶³ vgl. Bromme/Jucks/Rambow (2014), S. 117

⁶⁴ vgl. Bromme/Jucks/Rambow (2014), S. 118

2.2.4 Kommunikationsgrundsätze - Zirkuläres Modell nach Paul Watzlawick (1969)

Nach Watzlawick basiert eine funktionierende Kommunikation auf fünf nicht wissenschaftlich beweisbaren Grundsätzen.⁶⁵

1. Man kann nicht nicht kommunizieren, d. h. jede Art von Verhalten, aktives oder passives, sendet Signale, die von der Umwelt aufgenommen und interpretiert werden können. Da man sich nicht nicht verhalten kann, kann man auch nicht nicht kommunizieren.
2. Jede Kommunikation hat einen Inhalts- und Beziehungsaspekt, d. h. die Aufgabe Informationen zu übermitteln (Inhaltsaspekt) und die Einschätzung der Beziehung zwischen den Kommunikationspartnern (Beziehungsaspekt). Letzteres kann durch den Sender beeinflusst werden, indem dieser nonverbal durch Gestik und Mimik oder verbal durch Tonfall oder auch Wortwahl Reaktionen beim Empfänger hervorruft, die wiederum auch Wirkung auf den Inhaltsaspekt haben. Eine erfolgreiche Kommunikation kann nur stattfinden, wenn beide Kommunikationspartner Inhalts- und Beziehungsaspekt voneinander trennen.
3. Kommunikation ist immer Ursache und Wirkung, d. h. der Kommunikationsprozess hat eine kreisförmige Struktur, da die Kommunikationspartner in einer funktionierenden Kommunikation ständig aufeinander reagieren.
4. Kommunikation besteht aus analogen (nonverbalen) und digitalen (verbalen) Anteilen. Die verbale Kommunikation ist der Inhaltsaspekt einer Nachricht. Sie besteht aus sachlichen und objektiven Wörtern, welche sich auf bestimmte Sachverhalte beziehen. Dadurch ist es möglich, komplexes Wissen, logische Verknüpfungen und Negationen zu übermitteln. Die digitale Kommunikation lässt bei einheitlichem Begriffsverständnis der Gesprächspartner wenig Raum für Interpretationen. Die nonverbale Kommunikation beinhaltet die Beziehungsaspekte einer Nachricht. Sie lässt Spielraum für Interpretationen, da sie nicht eindeutig ist und je nach Gesprächspartner unterschiedlich entschlüsselt werden kann. Für eine funktionierende Kommunikation sollte sich der nonverbale und verbale Anteil der nicht widersprechen, sondern ergänzen und stützen.
5. Kommunikation ist symmetrisch oder komplementär, d. h. die Kommunikationspartner kommunizieren auf Augenhöhe, auf einer Ebene (symmetrisch) oder auf unterschiedlichen Ebenen (komplementär) miteinander. Bei einer symmetrischen Gesprächssituation stehen die Gemeinsamkeiten der Kommunizierenden im Fokus oder sollen hergestellt werden. Im Falle einer komplementären Gesprächssituation spielen die Unterschiede zwischen den Gesprächspartnern und die dadurch mögliche gegenseitige Ergänzung eine übergeordnete Rolle.

⁶⁵ vgl. Bohinc (2014), S. 16 ff.; Ternes, S. 33 ff.

2.2.5 Ebenen der Kommunikation - Vier-Seiten-Modell von Schulz von Thun (2000)

Das Kommunikationsmodell von Schulz von Thun wurde 1981 erstmals vorgestellt. Im Jahr 2000 entwickelte von Thun sein Modell weiter, indem er Ideen aus den Modellen von Watzlawick und Bühler einfließen ließ.⁶⁶ Die grundlegende Idee des Modells ist, dass jede Nachricht vier Aspekte enthält, welche jeweils aus zwei Perspektiven, sowohl von der Sender- als auch der Empfängerseite, betrachtet werden sollte.

Auf der Sachebene werden Daten oder Fakten vermittelt. Aufgabe des Sprechers ist es, dies klar und verständlich zu tun. Der Empfänger überprüft die Nachricht auf die drei Kriterien Wahrheitsgehalt, Relevanz für das Besprochene und Hinlänglichkeit.

Jede Nachricht beinhaltet auch Informationen über den Sender und dessen Persönlichkeit. Dieser Teil der Nachricht wird unter dem Aspekt Selbstkundgabe erfasst. Dies beinhaltet die (bewusste) Selbstdarstellung oder auch die (ungewollte) Selbstenthüllung. Der Empfänger kann damit Rückschlüsse auf die Persönlichkeit des Senders ziehen.

Welche Beziehung die Kommunikationspartner zueinander haben und wie sie sich gegenseitig einschätzen wird auf der Beziehungsebene ausgedrückt. Dies geschieht durch bestimmte, bewusste oder unbewusste Formulierungen, Tonfall, Mimik und Gestik des Senders, welche beim Empfänger Gefühle der Wertschätzung und des gegenseitigen Respekts aber auch der Missachtung, Ablehnung, Demütigung bewirken.

Der Nachrichtenaspekt des Appells beruht auf der Annahme, dass der Sender mit der Nachricht etwas bewirken und Einfluss nehmen möchte, d. h. den Empfänger zum Tun oder Unterlassen einer bestimmten Handlung oder Gedanken zu bewegen versucht. Dies kann offen, in Form von Bitten, Aufforderungen oder Ratschlägen aber auch verdeckt, bspw. „zwischen den Zeilen“, erfolgen. Letzteres wird als Manipulation bezeichnet.

Sowohl beim Senden als auch beim Empfangen können die vier Aspekte unterschiedlich gewichtet sein. Die Qualität der Kommunikation ist sowohl vom Sender als auch vom Empfänger abhängig. Die funktionierende (unmissverständliche) Kommunikation stellt dabei den Idealfall, nicht aber den Regelfall dar.

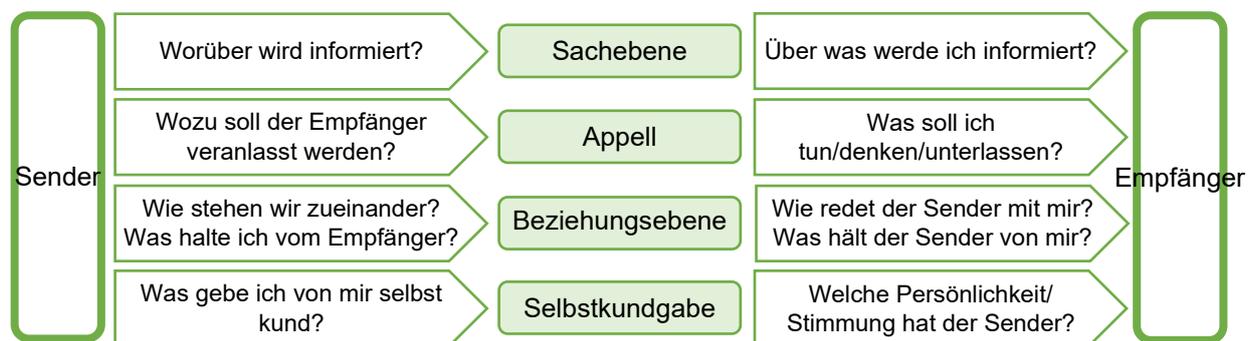


Abbildung 2.5: Vier Aspekte einer Nachricht nach Vier-Seiten-Modell von Schulz von Thun, eigene Darstellung

⁶⁶ vgl. Schulz von Thun (2010)

2.2.6 Nachrichtenauswahl - Gatekeeper-Modell nach Westley und McLean

Das Gatekeeper-Modell von Bruce Westley und Malcolm McLean⁶⁷ ist eines der verbreitetsten Modelle zur Beschreibung des Prozesses der Nachrichtenauswahl. Wie es der Modellname bereits verdeutlicht, werden Informationen auf ihrem Weg vom Empfänger selektiert. Dies geschieht mehrfach.

Bevor die eigentliche Informationsübermittlung stattfindet, wählt der Sender bereits aus einer Menge an Informationen, welche er kommunizieren möchte, aus, was er kommunizieren wird. Dieser Auswahlprozess ist abhängig von den Interessen des Senders.

Im technischen Sinne ist auch die Wahl des Kommunikationsmediums ein Auswahlprozess, da der Sender durch diese Wahl die Art und den Umfang der Kommunikation beschränken kann. Bei einer Telefonkonversation können beispielsweise keine Bilder übermittelt werden. Dem Empfänger steht eine kleinere Informationsmenge auf der Beziehungsebene der Kommunikation zur Verfügung, als bei einer Konversation, bei welcher sich Sender und Empfänger sehen können.

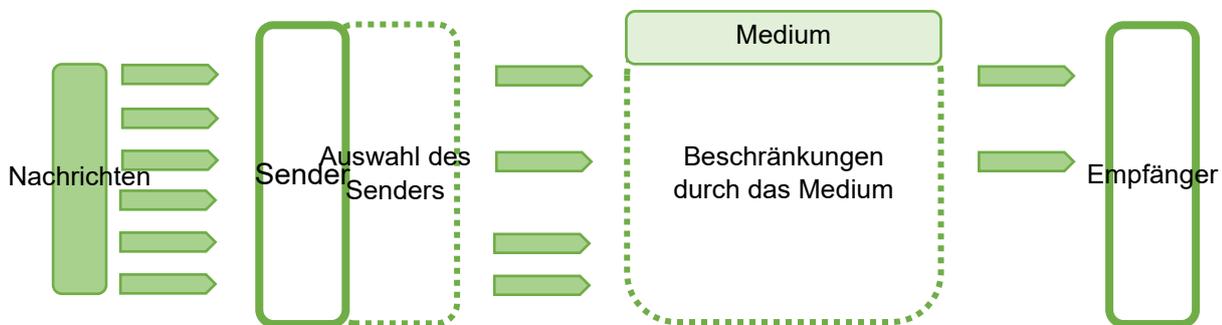


Abbildung 2.6: Gatekeeper Modell, eigene Darstellung nach Bohinc, S.14

2.2.7 Nachrichtenumfang - Eisbergmodell

Das Eisbergmodell ist ein zwischenmenschliches Kommunikationsmodell, anhand welches der Nachrichtenumfang veranschaulicht werden kann. Es verdeutlicht die unterschiedlichen Bereiche der Kommunikation: die Sachebene und die Beziehungsebene.

Die Dimensionen der Sachebene umfassen Daten und Fakten. Diese sind überwiegend einfach identifizierbar und werden bewusst durch Worte oder auch Taten kommuniziert, ohne einen Interpretationsspielraum zuzulassen. Bei der Betrachtung des Nachrichtenumfangs hinsichtlich zwischenmenschlicher Kommunikation müssen beide Ebenen berücksichtigt werden, da beide Informationen beinhalten.

Jedes praxisorientierte Kommunikationsmodell geht bei Sender und Empfänger von einer denkenden und fühlenden Person aus, einem Individuum. Dies berücksichtigt und beinhaltet die Kommunikation auf der Beziehungsebene Emotionen, Stimmungen, Einstellungen und Bedürfnisse sowie Motive, Absichten, Unsicherheiten, Ängste und Vorstellungen.⁶⁸ Die Gefühlslage der Kommunizierenden wie auch die Mentalität und die wahrgenommene Realität des kommunizierenden Individuums spielen dabei eine zentrale Rolle. Auch das Wissen um das Kommunikationsobjekt und dessen Umfeld sind individuelle Eigenschaften einer Person,

⁶⁷ vgl. Bohinc (2014), S. 14 f.

⁶⁸ vgl. Fiehler (1990), S. 94 ff.

welche deren Disposition, oftmals im Sinne einer dauerhaft angelegten Orientierung der persönlichen Wahrnehmung zur Komplexitätsreduzierung, definiert.

Die Kommunikation auf der Beziehungsebene findet eher nonverbal, größtenteils unbewusst als auch nicht direkt sichtbar statt und ist für die meisten Personen schwer steuerbar. Sie hat allerdings einen großen Einfluss, wenn nicht sogar den Haupteinfluss auf die Interpretation der Nachrichten durch den Sender und Empfänger sowie auf das Verhältnis zwischen den Kommunikationsteilnehmern, da sie maßgeblich die Art und Weise bestimmen, wie Kommunikationsinhalte aufgenommen werden.

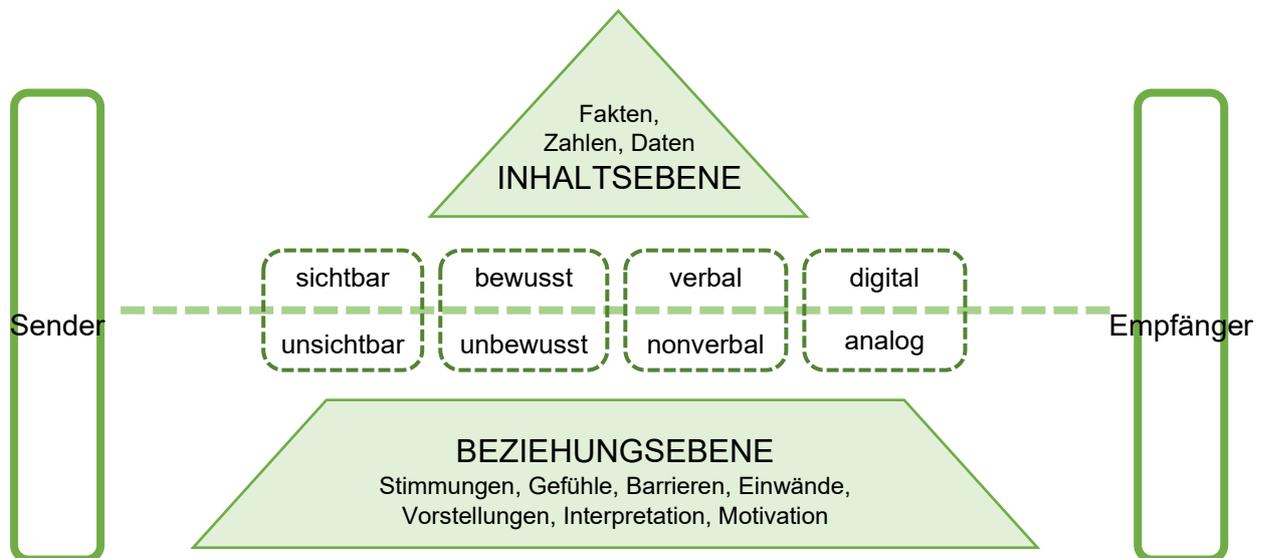


Abbildung 2.7: Eisbergmodell, eigene Darstellung nach Bohinc (2014), S. 15

Das Modell verdeutlicht den großen Einfluss des Unbewussten und nicht direkt sichtbaren Teils der Kommunikation auf der Beziehungsebene. Gleich einem Eisbergssockel nimmt dieser etwa 80-90 % der Kommunikation ein (vgl. Abbildung 2.7). Die Stimmung der jeweiligen Kommunikationspartner, ihre Beziehung zueinander, die Vorstellungen voneinander und die Motivationen der Kommunikation sind Elemente der Beziehungsebene. Es wird davon ausgegangen, dass 80 % der Atmosphäre im Gespräch und damit der Elemente der Beziehungsebene bereits vor dem eigentlichen Beginn, d. h. dem verbalen Austausch, festgelegt sind⁶⁹

Die Inhaltsebene, d. h. der Anteil der Kommunikation, die reine Daten, Fakten und Sachverhalte enthält, beträgt 10-20 %. Dieser Kommunikationsanteil findet nicht unterbewusst statt, sondern kann gesteuert werden.⁷⁰

Das Kommunikationsmodell verdeutlicht, dass auf die Kommunikation und die Kommunizierenden eine Vielzahl an Faktoren und Prozessen einwirken, welche wiederum ihrerseits Rückwirkung auf die Kommunikation selbst haben. Oftmals werden diese Faktoren aber erst bewusst wahrgenommen, wenn die Kommunikation nicht funktioniert.

Für eine funktionierende Kommunikation müssen beide Ebenen in Einklang gebracht werden. Da unsere Gedanken- und Gefühlswelt hochgradig individuell ist, reagiert jeder anders auf eine

⁶⁹ vgl. Bartel (2013), S. 165-167

⁷⁰ vgl. Bohinc (2014), S. 16

Kommunikationssituation. Konfliktsituationen und Missverständnisse entstehen klassischerweise, wenn die Beziehungsebene zwischen dem Sender und Empfänger problembehaftet ist. Dies ist der Fall, wenn mindestens ein Kommunikationspartner negative Gefühle gegenüber dem anderen hat. Dies hat Einfluss auf die Sachebene, da beide Ebenen in einem engen Zusammenhang stehen. Auf der Sachebene kommunizierte Informationen werden durch das Ungleichgewicht auf der Beziehungsebene möglicherweise falsch aufgenommen und interpretiert. Auch ein Ungleichgewicht auf der Sachebene kann auf die Beziehungsebene rückwirken. Unterschiedliches fachliches Verständnis oder Vorliegen von Fakten kann zu Frustration und Ärger aber auch zu Glaubwürdigkeitsproblemen zwischen den Kommunizierenden auf der Beziehungsebene führen.

Ein nicht zu vernachlässigender Faktor ist in diesem Zusammenhang auch die strukturelle Ebene, welche neben der Sach- und Beziehungsebene auch als dritte Kommunikationsebene gesehen werden kann. Sie beinhaltet äußere Faktoren der Kommunikation wie die Zeit und den Ort der Kommunikation sowie das Hierarchiekonstrukt, in dem sich die Kommunizierenden befinden. Diese teilweise beeinflussbaren und teilweise gegebenen Faktoren haben einen Einfluss, wie etwas kommuniziert bzw. interpretiert wird. Anhand der Experten-Laien-Kommunikation kann dies einfach anschaulich gemacht werden. Die nicht selten sozial definierten Rollen sind eng mit Macht, Kompetenz und Entscheidungsbefugnissen verbunden. Dies kann sich in einem starren Rollenverständnis formatieren und hat Auswirkungen auf das Verstehen und die Kommunikation.⁷¹

„Die Angst, dumm zu erscheinen oder sich lächerlich zu machen, hält viele Laien davon ab, nachzufragen, wenn sie etwas nicht verstanden haben oder gar eigene Vermutungen äußern (die dem Experten erst die Diagnose einer fehlerhaften Laintheorie ermöglichen würde). Die Experten ihrerseits laufen Gefahr (oder erleben dies zumindest selbst so), dass ihnen die Exklusivität ihrer Expertise abgesprochen wird, wenn sie komplexe Inhalte auf ein allgemein verständliches Niveau „herunterbrechen“. Darüber hinaus gibt es Unterschiede zwischen Wissensgebieten bezüglich der Akzeptanz von Laienerfahrung als wissenschaftliche Kommunikationsinhalte.“ (Bromme/Jucks/Rambow (2014), S. 122)

Zusätzlich ist die Zeit von Experten im Regelfall eine knappe Ressource. Nachfragen oder das Aufbereiten von Informationen beanspruchen diese Ressource und sind damit ein Kostenfaktor. Ist das Bewusstsein für die besonderen Anforderungen der Kommunikation zwischen Laien und Experten kein Bestandteil der Projektplanung, wirkt sich das nachteilig auf die Schaffung von Möglichkeiten zum Verstehen und der Verständigung für Laien respektive auch Experten anderer Wissenschaftsfelder aus.

Wie die Kommunikationsmodelle verdeutlichen, wirken auf die Kommunikation und die Kommunizierenden eine Vielzahl an Faktoren und Prozessen, welche die Informationsbereitstellung als auch den kommunikativen Austausch verändern, fördern aber auch hemmen können. Das Bewusstsein über diese Faktoren ist unerlässlich für jeden, der die Kommunikation zu seinem Vorteil nutzen oder die eigene Kommunikation reflektieren möchte. Im Sinne eines agilen Handelns ist eine Selbstreflexion zielführend, da diese eine Art Eigenevaluation darstellt, welche den Zugang zu einer kritischen Auseinandersetzung mit der eigenen Art und Weise der Kommunikation eröffnet. Diese Auseinandersetzung ist notwendig, um Potentiale aufzeigen und Optimierungsmöglichkeiten identifizieren zu können.

⁷¹ vgl. Bromme/Juck/Rambow (2014), S. 115-116, 122

2.3 Planung von Kommunikation

Wie soll kommuniziert werden? Neben der Art und Weise der Kommunikation ergeben sich bezüglich dieser Fragestellung noch folgende weitere: Durch wen? Mit wem? Wann? Warum? Was? In welcher Form?

Da Kommunikation ein Schlüsselfaktor in jeglicher Art von Interaktion zwischen Menschen ist, spielen sich Projekte und Prozesse zwangsläufig in einem Interaktionskontext ab, in dem Informationen übergeben werden müssen und Kommunikationsbedürfnissen vorhanden sind. In einer Studie mit 754 Projektmanagern bewerteten 85 % der Befragten die Kommunikation als sehr wichtig für den Projekterfolg.⁷²

Auch wenn für die Aufgabe Kommunikation eine Reihe von Konzepten mit unterschiedlichen Schwerpunktssetzungen zur Verfügung stehen, soll in dieser Arbeit nicht die Erarbeitung von Kommunikationsstrategien im Vordergrund stehen. Vielmehr sollen die für einen Projektleitenden berücksichtigungsfähigen Faktoren innerhalb des Flurneuordnungsverfahrens die übergeordnete Rolle spielen.

2.3.1 Kommunikationsziele

Ziel von Kommunikationsplanung ist die Erreichung der Kommunikationsziele durch eine aktive, intendierte (Mit-)Gestaltung der Informationen und Kommunikationsprozesse. Die Kommunikation soll zielgerichtet sein und einer geregelten Struktur folgen.

Die folgenden drei Kategorien sollten als Eckpfeiler der Kommunikation, welche die Beziehung zu den Anspruchsgruppen in den Fokus setzt, berücksichtigt werden.⁷³

Die erste Kategorie ist die *Wahrnehmung*. Um etwas wahrnehmen zu können, müssen die Informationen erst einmal verfügbar sein. Damit diese Informationen aber auch zur Meinungsbildung und Entscheidungsfindung herangezogen werden können, muss diesen Aufmerksamkeit zuteil und sich mit ihnen beschäftigt werden. Dies ist notwendig, um eine Stimulation der Anspruchsgruppen bezüglich des Kommunizierten zu erzielen.

Die zweite Kategorie ist die *Informationsverarbeitung*. Hier werden die Kommunikation beeinflussende Faktoren wie das Image, die Reputation, Sympathien und Antipathien berücksichtigt. Falls diese, durch die Interpretation und Bewertung von Kommuniziertem gebildeten Einstellungen bekannt sind, kann die Informationsarbeit dazu beitragen, Falsch- oder Fehlinterpretation und -vorstellungen wieder in einen realen Rahmen zu rücken.

Wie die Aspekte der Wahrnehmung und Informationsverarbeitung in der Kommunikation real zum Tragen kommen, hat immer Auswirkung auf die dritte Kategorie: die Situation um die *Akzeptanz*, *Wertschätzung* und *Zusammenarbeit*. Ziel soll es sein, Legitimation für das eigene Handeln zu erlangen, Vertrauen aufzubauen, Wertschätzung zu Partizipation zu fördern oder zu erreichen.

⁷² vgl. Braun (2013)

⁷³ vgl. Szyszka (2017), S. 123

2.3.2 Voraussetzung

Die grundlegende Voraussetzung für eine planvolle Kommunikation ist das Bewusstsein um die Bedeutung von Kommunikation. Obwohl dem Thema Kommunikation viel Aufmerksamkeit in der Wissenschaft und Forschung gewidmet wird und unzählige Ratgeber darüber existieren, bleibt es in der Praxis doch oft bei Lippenbekenntnissen. Vorschläge und Handlungsanweisungen bleiben vage. Ressourcen, allen voran die Ressource Zeit, werden nicht adäquat für diese Aufgabe berücksichtigt.⁷⁴ Da Kommunikation für jeden von uns etwas Natürliches und Alltägliches ist, wird über die Bedeutung und die Elemente der Kommunikation häufig erst nachgedacht, wenn Hindernisse und Probleme auftreten. In diesem Zusammenhang ist ebenfalls wichtig sich bewusst zu machen, dass nicht für jede Kommunikationsaufgabe ein allumfänglicher Plan erstellt oder ein externer Berater herangezogen werden muss. Oftmals reicht es aus, sich bei der Analyse einer Gesprächssituation der kommunikativen Grundregeln bewusst zu machen, um Hürden zu erkennen und ausräumen zu können.

Dazu müssen die Kommunikationsverantwortlichen um die Grundlagen und Anwendungsbereiche der Kommunikation wissen. Erfahrung ist eine gute Voraussetzung, um für einen spezifischen Tätigkeitsbereich theoretische Erkenntnisse nutzbar machen zu können, ersetzen aber nicht zwangsläufig eine Qualifikation. Qualifikation gepaart mit Erfahrungen ist deshalb die optimale Voraussetzung für ein praxisorientiertes Handeln. Dieser Grundsatz gilt auch für das kommunikative Handeln und Gestalten.

2.3.3 Grundlagen

Als Ausgangspunkt der Bewältigung der Kommunikationsaufgabe ergeben sich folgende Fragen:

- Welche Faktoren müssen bekannt sein, um die Kommunikation aktiv gestalten zu können (Analyse)?
- Welche grundlegenden Planungselemente gilt es zu erarbeiten (Planung) und welche Planungsinstrumente können dabei unterstützen, diese in der Praxis umzusetzen (Umsetzung)?
- Wie kann ich die Ergebnisse von Kommunikation sichtbar machen (Evaluation)?⁷⁵

Die Planung von Kommunikation erfolgt meist vor Projektbeginn⁷⁶ als Grundlage für eine systematisch angelegte Kommunikation zur Bewältigung der Kommunikationsaufgabe. Diese soll zum einen darin unterstützen, dass jedem Akteur die Informationen, welche er benötigt, rechtzeitig und in dem benötigten Umfang zur Verfügung stehen. Der Plan muss angepasst werden, wenn dies der Prozessverlauf verlangt.

Folgende Fragen sollten für die grundlegende Planung gestellt werden.

⁷⁴ vgl. Braun (2013)

⁷⁵ vgl. Schnettler/Wendt (2015)

⁷⁶ auch Kommunikationsmanagementplan, Kommunikationsstrategie genannt

2.3.3.1 Wer kommuniziert?

Die Planung von Kommunikation in einem Prozess oder Projekt ist eine Managementaufgabe, die in Projekten wie Flurneuordnungsverfahren der Projektleiter maßgeblich gestaltet.⁷⁷ Dieser hat Kontakt zu allen Betroffenen und Beteiligten und bildet durch seine eigene Kommunikation und Interaktion die Grundlage für jegliche weiterführende Aktion. Gleichzeitig plant und überwacht er die Kommunikation.⁷⁸ Für die Planung der Kommunikation müssen alle am Projekt beteiligten Akteure bekannt sein. An welchen Teilprozessen die Akteure beteiligt sind und welche Rolle(n) sie in einem Prozess einnehmen, bestimmt, welche Kommunikationsaufgaben und -verantwortung sie haben. Damit verbunden sind dann wiederum Verantwortlichkeiten für die Weitergabe von Informationen und die Dokumentation.

Da aber nicht nur der Projektleiter, sondern alle Beteiligten und Betroffenen mit ihrer direkten Umwelt kommunizieren, sollten diese Kommunikationsstränge auch beachtet werden. Die Akteure selbst können durch Mund-zu-Mund-Propaganda stark beeinflussend auf ihr direktes Umfeld wirken.⁷⁹ Dies hat insbesondere für die Kommunikation von öffentlichen Behörden, welche stark in ihrer Entscheidungs- und Handlungsfreiheit an Vorgaben gebunden sind, eine eminente Bedeutung. Situationsnachteilig ist die Tatsache, dass der Informationsträger und Kommunikator negative Ereignisse wesentlich stärker kommuniziert als Positives. Ein Projekt hat auch immer ein Projektumfeld, in dem es realisiert wird. Die entsprechenden kommunikationsrelevanten Regelungen und Gepflogenheiten müssen bei der Planung berücksichtigt werden. Ebenfalls relevant dafür, wie kommuniziert wird, sind die Erfahrungen, welche die mit der Kommunikation betrauten Akteure einbringen können.⁸⁰

Auch muss sich die Frage gestellt werden, ob innerhalb der Akteursgruppe eine offizielle oder inoffizielle Meinungsführerschaft auszumachen ist. Im Falle von lokalen, dominanten Kommunikatoren können diese die Meinung und Entscheidungen anderer Akteure stark beeinflussen. Gegenteilig kann es aber ebenfalls sein, dass eine Akteursgruppe an der Kommunikation nicht teilnimmt oder durch verschiedenste Gründe (Manipulation, technische Zugänglichkeit zur Information) nicht teilnehmen kann.

2.3.3.2 Wer soll erreicht werden?

In einem Projekt oder Prozess sind erst einmal alle Betroffenen und Beteiligten die Empfänger von Informationen und Teil der Kommunikation, da diese Anteil am Projekt haben.⁸¹ *Anspruchsgruppen* werden diejenigen Personengruppen, bei denen die angestrebten Kommunikationsziele erreicht werden sollen. Nicht jede Information wird von allen Akteuren benötigt. Je nach Art der Sachinformation besteht ein jeweiliger Personenkreis, welcher durchaus auch alle Betroffenen und Beteiligten beinhalten kann, die eine bestimmte Information für ihre Entscheidungsfindung benötigen.

Es werden vier Grundtypen von Akteuren nach den Faktoren Interesse am und Einfluss im Projekt unterschieden: die *Schwergewichte* haben sowohl großes Interesse und auch großen Einfluss auf das Projekt. Sie sind motiviert und wollen das Projekt voranbringen. Mit weniger

⁷⁷ vgl. Bohinc (2014), S. 27

⁷⁸ vgl. Bohinc (2014), S. 28

⁷⁹ vgl. Bohinc (2014), S. 27

⁸⁰ vgl. Bohinc (2014), S. 28 f.

⁸¹ vgl. Bohinc (2014), S. 32

Interesse aber vergleichbarem Einfluss nehmen die *Wichtigen* am Projekt teil. Diese Akteure haben Entscheidungsgewalt, sind jedoch wenig oder nur in gewissen Bereichen im Projekt involviert. Die *Förderer* wiederum zeichnen sich durch ein hohes Engagement aus, haben aber geringen Einfluss auf Entscheidungen. Akteure mit wenig Interesse und wenig Einfluss werden als *Mitläufer* bezeichnet. Dieser Typ sollte, trotz dass er kaum in Erscheinung tritt, in der Kommunikation berücksichtigt werden, da es nicht ausgeschlossen ist, dass sich sein Interesse oder seine Rolle im Projektverlauf ändert. Die Förderer sind nicht selten kommunikationsstark und aussagekräftig auf ihrem Gebiet und sollten deswegen unbedingt in die Kommunikationsplanung einbezogen werden. Schwerpunkt der Kommunikation sind allerdings die einflussreichen Akteurstypen: Schwergewichte und Förderer. Ohne Entscheidungen gibt es keinen Projektfortschritt.⁸²

Einen Überblick über und einen Eindruck von den verschiedenen Anspruchsgruppen zu haben ist für eine Kommunikationsplanung zwingend notwendig. Nur auf diese Weise kann den Erwartungen und Anforderungen begegnet werden

2.3.3.3 Wann sollen Informationen bereitstehen oder ausgetauscht werden?

Der Zeitpunkt und die Frequenz sind in der Kommunikation entscheidende Planungsgröße. Eine zu frühe, zu späte oder unregelmäßige Kommunikation oder Information ist hinderlich für den Kommunikationsprozess. Bei einer zu frühen Kommunikation können die Informationen möglicherweise noch nicht vom Empfänger eingeordnet werden. Eine Information, die den Empfänger zu spät erreicht, sorgt für Ärger, Missverstehen und ist hinderlich für einen effizienten Ablauf. Der Zeitpunkt der Kommunikation ist folglich entscheidend für die Aufnahme des Kommunikationsinhalts.

Der regelmäßige Dialog ist besonders in solchen Prozessen wichtig, in denen Skepsis, Widerstände oder Verständnisschwierigkeiten eine Rolle spielen. Nur wenn mit den Betroffenen und Beteiligten ein regelmäßiger Kontakt gepflegt und interagiert wird, kann man gemeinsame Vorstellungen formulieren und Argumente austauschen. An dieser Stelle reicht ein unidirektionales Informieren nicht.

Die Kommunikationsplanung muss, abhängig von der Kommunikationssituation und -zielen, unterschiedliche zeitliche Horizonte abdecken: kurzfristig / mittelfristig / langfristig. Die zeitlichen Abläufe der Maßnahmen müssen geplant und kontrolliert werden. Vorlaufzeiten für das Erstellen und die Produktion von Kommunikationsprodukten und die Zeitspanne zwischen der Initiierung einer Maßnahme und deren Wirkungsentfaltung sowie die Nachhaltigkeit einer bestimmten Wirkung muss im Auge behalten werden.

2.3.3.4 Was soll ankommen?

Der Inhalt sowie der Grund der Kommunikation richten sich an der Rolle des Empfängers im Projekt und dem Stand des Projektes aus. Die Initiative zur jeweiligen Kommunikation oder Information wird auf der Grundlage der folgenden Frage erarbeitet: Warum muss dieser Akteur oder diese Akteursgruppe diese Information erhalten? Kann diese Frage nicht eindeutig beantwortet werden, kann es sein, dass die Kommunikation ineffizient gestaltet wird, weil der

⁸² vgl. Bohinc (2014), S. 33 f.

Empfänger bspw. mit dieser Information nichts anfangen kann oder diese als überflüssig, irritierend oder gar irreführend empfindet.

Kommunikationsziele und damit auch die -inhalte müssen und lassen sich aus übergeordneten Zielen, wie etwa Verfahrenszielen und damit verbundenen Aufgabenstellungen ableiten. Die Kommunikationsinhalte sind geprägt von dem Gesamtziel, den Eigenheiten einer bestimmten Projektart als auch dem Stand des jeweiligen Projektes.

Kommunikationsziele werden abhängig von ihrer Wirkung in drei Kategorien eingeteilt:⁸³

- (1) Bekanntheit: Aufmerksamkeit, Wiedererkennung und aktives Erinnern, bezogen auf das Kommunikationsobjekt
- (2) Information und Wissensvermittlung: Aufbau und die Veränderung von Wissen über das Kommunikationsobjekt
- (3) Beeinflussung: Wahrnehmungen, Bewertungen und Handlungstendenzen bezüglich des Kommunikationsobjektes. Sie können ein breites Spektrum von Aspekten berücksichtigen, z.B. Einstellungen, Emotionen, Vorstellungsbilder, Handlungen, u.v.a.m.

2.3.3.5 Wie kann mit Akteuren kommuniziert und wie können diese informiert werden?

Die Informationsweitergabe kann auf drei verschiedene Arten erfolgen. Bei der Push-Information wird eine Information vom Sender an den Empfänger übermittelt. Ein Feedback wird dabei nicht erwartet. Die Pull-Information ermöglicht dem potentiellen Empfänger Informationen von einem zentralen Ort zu empfangen. Beispiele hierfür sind örtliche Bekanntmachungen oder ein gemeinsam genutztes digitales Laufwerk. Bei der interaktiven Informationsweitergabe steht der Austausch von Informationen im Mittelpunkt.⁸⁴

Werden für die Kommunikation Kanäle verwendet, zu der die Akteure keinen Zugang haben oder die für diese nicht attraktiv sind, können keine Informationen übermittelt werden und ein Dialog kommt nicht zustande. Die Verfügbarkeit von Informationen sowie die Möglichkeit für Rückfragen bzw. Interaktion muss zwingend gegeben sein.

Grundsätzlich gibt es drei Arten von Kanälen: direkt mündlich (Face-to-Face), gedruckt (Print), elektronisch (digital). Die mündliche Kommunikation und Informationsweitergabe gliedern sich in einen formellen (meist zielgerichteten) und informellen (meist aber nicht unbedingt zielgerichteten) Teil. Letztere ist im allgemeinen Sprachgebrauch als „Buschfunk“ oder „Flurgespräch“ bekannt und nur einschätzbar, wenn man die Beziehungsstrukturen zwischen den Akteuren detailliert kennt. Da dies meist nicht der Fall ist, ist diese Art der Kommunikation wenig steuerbar. Formale, mündliche Kommunikationsformate sind terminierte Besprechungen und Präsentationen, welche meist einer Agenda folgen, wie bspw. Diskussionsrunden oder Präsentationen. Zu diesen Formaten existieren in der Regel Schriftstücke, welche die Inhalte dokumentieren.⁸⁵ Die schriftliche und die mündliche Kommunikation ergänzen und stützen sich im Optimalfall gegenseitig. Die Ausarbeitung der schriftlichen Kommunikation, d. h. von Dokumenten, Formularen und Protokollen, sollte immer derart erfolgen, dass diese auch für sich isoliert verstanden und eingeordnet werden kann.

⁸³ vgl. Schnettler/Wendt (2010), Kap. 2

⁸⁴ vgl. Bohinc (2014), S. 37

⁸⁵ vgl. Bohinc (2014), S. 37

Digitale Medien ergänzen und vereinfachen im Optimalfall jegliche Art von Kommunikation. Dabei ersetzen sie in unserer durch elektronische Datenverarbeitung geprägten Welt manche Teilbereiche, insbesondere der schriftlichen aber auch teilweise der mündlichen Kommunikation.⁸⁶ Dies gilt zum einen für das Vorliegen von Informationen in einem digitalen Format als auch die digitalen Kommunikationswege. Hinsichtlich der digitalen Kommunikation sind, trotz der erheblichen Vorteile dieser Möglichkeit, eine Reihe nachteiliger Entwicklungen eingetreten, aus denen sich Anforderungen für die Kommunikationsplanung ergeben. Diese kommunikativen Stolpersteine und Hindernisse beschränken sich nicht auf den Bereich der digitalen Formate, kommen aber hier besonders zum Vorschein.

Die Menge der digital zugesandten Informationen kann eine Herausforderung darstellen. Allein durch eine hohe Anzahl an Zusendungen ergibt sich die Konfrontation einer immensen Masse an Informationen, die, unabhängig von ihrem Nutzen für die eigene Arbeit, bearbeitet werden muss. Schnell ist eine E-Mail versendet, u. a. erfahrungsgemäß auch mit einem weniger strukturierten und durchdachten Aufbau und Empfängerliste, als dies bei vergleichbaren schriftlichen Nachrichten der Fall gewesen wäre. Ebenso schnell wird eine E-Mail übersehen. Folgen können u. a. die Nichtbeantwortung von Anfragen oder das Nichtbeachten von Informationen sein.⁸⁷ Ein ähnlich angeordnetes Problem, dem mit der Kommunikationsplanung begegnet werden muss, ist das Management von digitalen Dokumenten und die digitale Bereitstellung von Informationen. Beiden in der Praxis nicht selten auftretenden Problematiken kann nur mit einer fest vorgegebenen Struktur für die Dokumentenablage und Verteilungsstränge, Vorgaben zu Inhalten und Befugnissen sowie einem Appell an die Disziplin diesbezüglich von Seiten der jeweiligen Kommunikationsverantwortlichen begegnet werden.

In der Experten-Laien-Kommunikation ist eine Strukturierung, die aus Sicht der (Laien-) Nutzer logisch erscheint, von hoher Wichtigkeit für die effektive Nutzung, die Förderung der Beteiligung und Rückmeldung sowie das Verstehen der Inhalte.⁸⁸

Eine weitere Konsequenz der Digitalisierung der Kommunikation ist die Entmenschlichung. Kommunikation, welche ausschließlich auf digitale Formate setzt, verliert die zwischenmenschliche Komponente.

„Da zum Beispiel in der E-Mail-Kommunikation die unmittelbaren Rückmeldungsmöglichkeiten der non- und paraverbalen Kommunikation [...] entfallen, sind die Vorannahmen über das Verständnis der Kommunikationspartner dort von besonderer Bedeutung. Je nach Medium ergeben sich spezielle Anforderungen an die Beteiligten [...].“
(Bromme/Jucks/Rambow (2014), S. 122)

Dies ist in Prozessen, an denen eine Vielzahl von Personen beteiligt sind, besonders kritisch. Trotz der zu beachtenden Stolpersteine in der digitalen Kommunikation, überwiegen die Vorteile, welche größtenteils durch den zeitlich und räumlich unabhängigen Zugriff, Weitergabe und Verbreitung der Daten ausgemacht werden können: Video- und Online-Konferenzen, Informationsportale, Austauschformate, u.v.m. Die Möglichkeiten der digitalen Kommunikation, seien es werbliche, prozessbegleitende oder interne, sind sehr breit gefächert.

⁸⁶ vgl. Bromme/Juck/Rambow (2014), S. 122-123

⁸⁷ vgl. Braun (2013)

⁸⁸ vgl. Bromme/Juck/Rambow (2014), S. 124

Von Vorteil für die Kommunikation ist die Wahl mehrere, sich ergänzender Kanäle, die sowohl für bidirektionale als auch unidirektionale Kommunikation genutzt werden können. Die Größe des jeweils an der Kommunikation beteiligten Personenkreises als auch die Erreichbarkeit sind bezüglich der Wahl des Kommunikationskanals die zentralen Planungsgrößen. Der schriftlichen Kommunikation kommt dabei eine besondere Rolle zu, da diese eine nachhaltige und belastbare Informationsquelle darstellt, welche den Informations- und Kommunikationsprozess auch dokumentiert.

2.3.3.6 Welche Kommunikationsmittel sind denkbar?

Um die Kommunikationsplanung zu operationalisieren, muss diese in konkrete Maßnahmen umgesetzt werden. Dafür sind die zur Verfügung stehenden, etablierten und aktuell verwendeten Kommunikationsmaßnahmen zu berücksichtigen. Abhängig von der Teilnehmerzahl und der Bi- oder Unidirektionalität der Kommunikation stehen eine Vielzahl an Kommunikationsmaßnahmen zur Verfügung. Im Folgenden soll kurz auf die Vor- und Nachteile der Maßnahmen Einzelgespräch, Informationsveranstaltung und Workshop als jeweils typische Vertreter der bi-/unidirektionalen und teilnehmergrößenabhängigen Kommunikationsmaßnahmen eingegangen werden.

In Einzelgesprächen können Akteure ihre subjektiven Sichtweisen mitteilen, ohne dass ein Feedback von dritter Seite eine Rolle spielt. Dies kann in einem persönlichen Gespräch aber auch einem Telefonat stattfinden. Diese Gesprächsform des Einzelgesprächs findet in einem vertrauensvollen Rahmen statt, in dem sich vor allem Personen, welche Ängste oder Bedenken haben, vor größeren Gruppen zu sprechen, mitteilen. Dem Projektverantwortlichen geben solche Gespräche die Möglichkeit, Zugang zu vielfältigen Meinungen, Ideen und Sichtweisen zu erhalten, die in einem größeren Teilnehmerkreis möglicherweise nicht oder nicht auf diese Art geäußert worden wären. Auch können spezifische, möglicherweise nur diesen Akteur betreffende Fragen beantwortet werden. Nachteilig an Einzelgesprächen ist, dass sie nicht das gemeinsame Verständnis hinsichtlich der Ziele, Elemente aber auch Bedenken des Projektes beitragen. Der Erkenntnisgewinn kann zwar abhängig von den jeweiligen Rollen der Gesprächsteilnehmer in die Gesamtdiskussion einfließen, kann aber auch als reiner Erkenntnisgewinn in diesem Stadium stecken bleiben.

Im Workshop werden ebenfalls Meinungen und Ideen ausgetauscht, aber auch gleichzeitig einer größeren Personengruppe zur Diskussion und Nachfrage angeboten. Im Gegensatz zum Einzelgespräch stehen beim Workshop die Interaktion der Teilnehmer, der Austausch verschiedener Einstellungen, der Diskussionsprozess und die Konsensfindung im Mittelpunkt. Um den Input für die Diskussion optimal zu gestalten, ist es entscheidend, dass sich ausnahmslos alle Teilnehmer an dem gesamten Diskussions- und Planungsprozess teilnehmen. Workshops sind eine hilfreiche Kommunikationsmaßnahme, um aus Betroffenen Beteiligte zu machen. Die Identifikation mit den Projektzielen und -ideen wird durch die Auseinandersetzung mit verschiedenartigen Argumenten und Teilnehmern sowie die Mitgestaltung der Planung unterstützt.

Informationsveranstaltungen verfolgen das Ziel, alle (interessierten) Teilnehmer auf denselben Kenntnisstand zu bringen. Folglich ist eine Informationsveranstaltung nur dann als sinnvoll zu erachten, wenn sich ein neuer, für den Großteil der Teilnehmer relevanter, neuer Kenntnisstand durch den Projektfortschritt herauskristallisiert hat. Daneben sind regelmäßige

Informationsveranstaltungen bei sehr langen Projektverläufen und zeitlich voneinander entzerrten Projektabschnitten hilfreich, um die Beteiligten zu (re-) aktivieren.

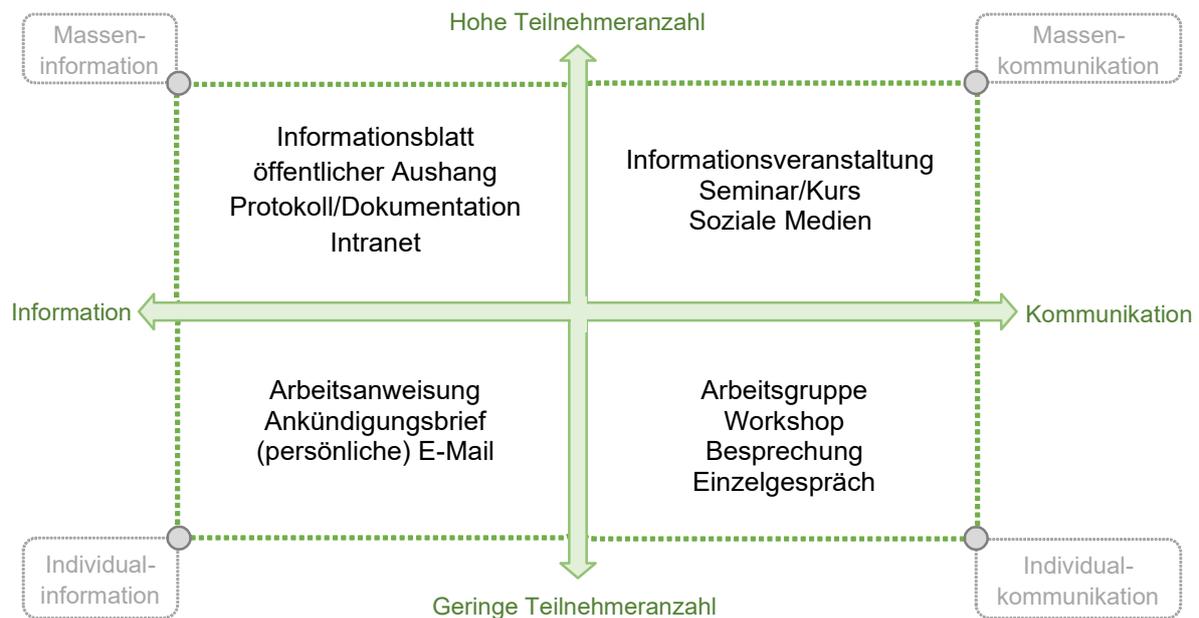


Abbildung 2.8: Beispielhafte Kommunikationsmittel für die Kommunikation und Information, eigene Darstellung nach DIM (2018)

Durch die Verschriftlichung von Informationen und deren Bereitstellung können eine Vielzahl an Personen erreicht werden. Dies gilt sowohl für allgemeine Informationen, welche klassischerweise in Informationsblättern oder -broschüren dargestellt werden, als auch für spezifische Informationen, wie etwa Zusammenfassungen von Gesprächen in Protokollen oder verschriftlichte Berichte. Alle auf diese Art bereitgestellten Informationen stehen zeitunabhängig zur Verfügung und bedürfen bspw. keiner Terminwahrnehmung vor Ort. Deshalb wird diese Form der Informationsbereitstellung auch nicht nur für die Information Vieler, sondern auch Einzeler in Form der Individualinformation wahrgenommen.

2.3.4 Nutzen von Kommunikationsmanagement

Der hauptsächliche Nutzen einer geplanten Kommunikation liegt auf der Hand: das effektive Informieren und der effiziente Austausch von Informationen. Die Effekte einer durchdachten Kommunikation lassen sich am besten an den Folgen eingeschränkter und deswegen potentiell mangelhafter Kommunikation verdeutlichen. Kommunikation ist dann eingeschränkt, wenn Informationen weggelassen, verfälscht oder anderweitig interpretiert werden. Zu wenig, fehlende oder falsche Informationen können zu Fehlern, Missverständnisse, Unsicherheiten, Unverständnis, Unzufriedenheit und Demotivation der Beteiligten führen.

Aufgabe einer geplanten Kommunikation ist es, eine wirkungsvolle Plattform für effektive und effiziente Abläufe und Zusammenarbeit zu schaffen und damit eine professionelle Basis zur erfolgreichen Aufgabenerfüllung zu schaffen. Mit einer geplanten Kommunikation ist es möglich einen Überblick darüber zu gewinnen und zu behalten, wann, wie und durch wen die jeweiligen Personengruppen über die relevanten Sachverhalte informiert wurde oder werden. Eine geregelte Kommunikation kann die Klarheit und Transparenz im Prozessverlauf unterstützen. Große Projekte mit einer Vielzahl von Akteuren und

Kommunikationsschnittstellen werden schnell unübersichtlich für den Einzelnen. In der Folge beschränkt man sich auf den eigenen Zuständigkeitsbereich. Auch im Falle einer, wenn auch nur zeitweisen, Übergabe der Kommunikationsverantwortung an eine andere Person, kann eine Kommunikationsplanung diesen Schritt wesentlich unterstützen.

Durch Klarheit und Transparenz in der Kommunikation und im Prozessablauf können eine effiziente Realisierung und Projektfortschritt unterstützt werden. Eine gut geplante Kommunikation kann Zeit sparen. Dies ist besonders bei wissensintensiven Prozessen, an denen sich viele Akteure mit unterschiedlichen Wissensständen und Interessen beteiligen, von Bedeutung.⁸⁹

Der gegenseitige Austausch, bei dem alle relevanten Akteure zu Wort kommen und folglich berücksichtigt werden können, kann nur dadurch gewährleistet werden, dass man die Masse der Kommunizierenden (Gruppen) und das Kommunizierte überblickt. Der Austausch von Motiven und Motivationen kann eine Basis für gegenseitiges Verständnis sein. Auch wenn kein gegenseitiges Verständnis durch den Informationsaustausch zustande kommt, ist das Wissen um die kommunizierten Motive und Motivation anderer Projektbeteiligter für die Transparenz im Prozessverlauf förderlich. Das kann hilfreich dabei sein, Ängsten, Widerständen und Konflikten adäquat zu begegnen und diese direkt zu adressieren. Auch das Erwartungsmanagement und die Entscheidungsfindung kann mit diesem Wissen gestützt werden. Eine gut geplante und durchgeführte Kommunikation führt in der Regel zu einer besseren und vertrauenswürdigeren Zusammenarbeit.

2.3.5 Evaluation

Die Evaluation ist ein Bewertungsprozess, welcher den Wert einer Sache bestimmt. Ziel des Prozesses ist es, Verbesserungen bzw. Schwachstellen oder alternative Handlungsmöglichkeiten sowie geeignete Maßnahmen und Instrumenten zur Unterstützung von Planungs- und Entscheidungsprozessen identifizieren zu können. Eine Evaluation ist ein Managementmittel, welches Entwicklungstendenzen aufzeigen und Optimierungsmöglichkeiten offenlegen kann.⁹⁰ Dazu werden Prozesse und Ergebnisse systematisch erfasst, beschrieben und bewertet.⁹¹

In der Praxis als auch in der Wissenschaft werden die Begriffe Kommunikationsevaluation und Kommunikationscontrolling ungenügend voneinander abgegrenzt und synonym verwendet.⁹²

Das Kommunikationscontrolling ist ein Steuerungsprozess.⁹³

„Das Kommunikationscontrolling steuert und unterstützt den arbeitsteiligen Prozess des Kommunikationsmanagements, indem Strategie-, Prozess-, Ergebnis- und Finanz-Transparenz geschaffen sowie geeignete Methoden, Strukturen und Kennzahlen für die Planung, Umsetzung und Kontrolle der Unternehmenskommunikation bereitgestellt werden.“ (Zerfaß (2007), S. 56)

Die dadurch vorhandenen Informationen und Kennzahlen sind für die Verantwortlichen eine Basis, anhand derer sie sich orientieren und Entscheidungen faktenbasiert treffen können. Das Controlling gibt demnach vor, was evaluiert werden soll. Es kann mittels Indikatoren einen ein

⁸⁹ vgl. Remus (2002)

⁹⁰ vgl. Wottawa/Thierau (1990)

⁹¹ vgl. Chelimsky/Shadish (1997)

⁹² vgl. Wellnitz (2014); Zerfaß (2005), S. 185

⁹³ vgl. Besson (2008), S. 32

Anhalt dafür sein, aber keinen Aufschluss darüber geben, ob der Inhalt die Zielgruppe überhaupt erreicht hat und wie der Inhalt bei der Zielgruppe aufgenommen wurde. Diese Erkenntnisse sollen durch die Untersuchung der Indikatoren für das Zielgruppendenken⁹⁴ (bspw. Einstellung zum und Meinung über das Thema) gewonnen werden, deren Erhebung nur durch empirische Methoden, meist durch Befragungen, erfolgen kann. Auch die Messung der Zielerreichung⁹⁵, d. h. die durch die Kommunikation intendierte Wirkung bei der Zielgruppe (bspw. Reputation, Bekanntheit, Vertrauenswürdigkeit) ist durch Befragungen möglich.

2.3.5.1 Evaluation in der Kommunikation

Für die Bewertung von Kommunikationsprozessen stehen qualitative und quantitative Untersuchungsmethoden zur Verfügung, die Messen sollen, inwieweit die durchgeführten Kommunikationsmaßnahmen die intendierten Wirkungen erreichen.⁹⁶

Die Evaluation von Kommunikation soll dazu beitragen, dass die Einhaltung der spezifischen Anforderungen an die Kommunikation nachgewiesen werden kann. Nur mit einer konkreten Planung mit entsprechender Dokumentation ist eine Kontrolle, insbesondere hinsichtlich der Maßnahmenwirkung möglich. Diese wiederum ist die Grundlage für Feinjustieren und Maßnahmenanpassungen. Die Evaluationsergebnisse sollen Impulse für zukünftige Kommunikationsaktivitäten geben, den Nutzen aufzeigen und Optimierungsmöglichkeiten identifizieren. Die Erfassung aller Phasen des Kommunikationsprozesses mit ihren Produkten und Ergebnissen sind dabei ebenso Betrachtungselemente wie deren Bewertung.⁹⁷

Es kommen formative und summative Evaluationsmodelle zur Anwendung. Das Ziel formativer Evaluationsmodelle ist es, Verbesserungspotentiale oder notwendige Korrekturmaßnahmen während eines laufenden Prozesses zu erkennen und diese zeitnah umzusetzen. Bei summativen Evaluationsmodellen stehen die Ergebnisse bereits abgeschlossener Prozesse im Mittelpunkt der Betrachtung. Daraus sollen Empfehlungen für zukünftige Prozesse abgeleitet werden.⁹⁸

Die Messung der Wirkung der Kommunikation können ereignisbezogen oder auch periodisch erfolgen. Der Anlass für ereignisbezogene Messungen sind oftmals Veranstaltungen, bei welchen viele Personen informiert werden oder ein Austausch relevanter Informationen stattfinden soll, wie etwa Workshops, Informationsveranstaltungen und Diskussionsrunden. Zeitnah nach solchen Veranstaltungen wird klassischerweise mittels Fragebögen die Meinung der Teilnehmer über die Maßnahme hinsichtlich Zielerreichung, Zufriedenheit und anderen Komponenten abgefragt. Bei periodischen Messungen steht nicht die einzelne Kommunikationsmaßnahme, sondern die Gesamtheit der Kommunikation im Projekt im Fokus.

2.3.5.2 Diskussion um die Integration von Kommunikationsevaluation in der Praxis

Auch wenn das Bewusstsein über den Nutzen von Evaluation bei vielen Kommunikatoren vorhanden ist, sind entsprechende Betrachtungen nur teilweise bis gar nicht in die Arbeitsabläufe integriert.

⁹⁴ vgl. Besson (2012), S. 55-67

⁹⁵ vgl. Besson (2012), S. 67-75

⁹⁶ vgl. Besson (2003)

⁹⁷ vgl. Besson (2008), S. 29 f.

⁹⁸ vgl. Besson (2012), S. 100, 104

Sich dem Wert der eigenen Leistung und der seines beruflichen Teams bewusst zu sein und diesen zu kennen, ist, bei guten Ergebnissen, positiv für die persönliche, die Arbeitsplatzzufriedenheit und die Reputation. Die (leider immer noch streckenweise notwendige) Etablierung der Kommunikation als relevante Managementfunktion kann dadurch maßgeblich unterstützt werden. Dabei muss dieser Wert nicht zwangsläufig monetärer Art sein. Sind die Evaluationsergebnisse negativ und zuordenbar, kann an den erkannten Stellschrauben gedreht werden. In beiden Fällen werden die Kommunikation und die damit verbundenen Leistungen nachvollziehbar gemacht und können auf diese Weise ihre Professionalität unter Beweis stellen.⁹⁹

Eine Studie in der Schweiz kam zu dem Ergebnis, dass rund 30 % des Leitungspersonals von behördlichen Kommunikationsstellen die Behördenkommunikation aufgrund der Charakteristik der Behördenkommunikation (siehe Abschnitt 3.1.5) als ungeeignet für eine systematische Evaluation einordnen.¹⁰⁰ Wie auch in vielen Unternehmen beschränkt sich die Evaluation hauptsächlich auf die Untersuchung der Medienresonanz und Medienüberwachung.¹⁰¹

Dies hat mehrere Gründe. Um Kommunikation evaluieren zu können, müssen personelle, zeitliche und finanzielle Ressourcen vorhanden sein. Die Bezifferung des monetären Werts bzw. der Wertschöpfung von Kommunikation ist, entgegen vielfach geäußerter Behauptungen, schwierig. Der Nachweis über den Zusammenhang zwischen einer Kommunikationsmaßnahme und der Wirkung, wie beispielsweise einer Einstellungsänderung, ist generell nicht trivial, da die Kommunikation untrennbar mit einer Vielzahl weiterer Faktoren und Aktivitäten verbunden ist und mit diesen in einem Wirkungszusammenhang steht.¹⁰² Im betriebswirtschaftlichen Diskurs ist es aber problematisch, wenn sich Größen, welche als Grundlage für Entscheidungen bspw. bezüglich der Ressourcenbereitstellung herangezogen werden sollen, nicht quantifizieren lassen. Darum gestaltet sich auch das Akquirieren von Ressourcen für diese Aufgabe schwierig.¹⁰³

Erkenntnisse über die Meinungen, Erwartungen und Einstellungen können meist lediglich durch aufwändige, zeit- oder kostenintensive Methoden der empirischen Sozialforschung gewonnen werden. Schlussendlich müssen Daten für die Evaluation von Kommunikationsmaßnahmen meist durch Befragung der Teilnehmer erhoben werden. Da aber gerade Befragungen und andere sozialwissenschaftliche Methoden der Evaluation zu Meinungen und Einstellungen aufwendig sind, wird davon weniger Gebrauch gemacht, als etwa in einem unternehmerischen wettbewerbsorientierten Umfeld.¹⁰⁴ Eine kontinuierliche Evaluation findet in den meisten Fällen auf der Grundlage relativ einfach erfassbare Kenngrößen statt, welche Aufschluss über die Leistungen von Kommunikationsabteilungen, u. a. bzgl. deren Medienarbeit und der Resonanz der Zielgruppe, geben sollen.

Das Argument der Vereinfachung dieser Befragungen durch den Einsatz von Onlinebefragung kann in diesem Zusammenhang nur begrenzt zugelassen werden. Zum einen findet man nicht

⁹⁹ vgl. Besson (2008), S. 64-76

¹⁰⁰ vgl. Weber (2016), S. 39

¹⁰¹ vgl. Weber (2016), S. 32 ff.; Wellnitz (2014); European Communication Monitor (2018), S. 37 ff.

¹⁰² vgl. Lies (2018)

¹⁰³ vgl. Szyszka (2017), S. 8

¹⁰⁴ vgl. Weber (2016), S.22 f.

zu allen Zielgruppen einen online verfügbaren Zugang. Zum anderen müssen diejenigen, die an Onlinebefragungen teilnehmen, nicht repräsentativ für die gesamte Zielgruppe sein.

Eine weitere Voraussetzung für die Messung der Zielerreichung ist die Definition messbarer Ziele. Dieser Teil der Kommunikationsplanung ist ein viel diskutiertes Thema, d. h.

„[...] die Zielformulierung und die Evaluation der Ziele der Kommunikationsarbeit, gehörte bislang zu den großen Schwachstellen im Kommunikationsmanagement, wie in der Literatur mehrfach ausgewiesen.“ (Skyszka (2017), S. 123)

Der Ansatz der auf Zielvorgaben basierenden Evaluation berücksichtigt ebenfalls nicht, dass die Kommunikation in der Praxis meist ad-hoc, aus einer Notwendigkeit aufgrund einer nicht selbst beeinflussbaren Situation heraus geschieht

„Es ist mehr eine Reaktion, statt eine geplante Aktion.“ (Evaluationsberaterin Nanette Besson in Wellnitz (2014))

Dies lässt keinen Spielraum für Planungen und der Entwicklung von Kommunikationsinhalten, hat aber dennoch Wirkung.

Obwohl die Evaluation eine Möglichkeit sein kann, Leistungen darzustellen, ist sie natürlich auch dafür geeignet, Probleme zutage zu fördern. Die Personengruppe, welche von einer Evaluation betroffen ist, steht dieser nicht selten kritisch gegenüber. Dies gilt insbesondere dann, wenn deren Leistungen Teil der Evaluation sind bzw. mit dieser in Zusammenhang gebracht werden können. Auch wenn die Möglichkeit besteht, dass die Evaluationsergebnisse respektive die aus diesen abgeleiteten Handlungsempfehlungen Konsequenzen für die Personengruppe haben könnten, wird der Evaluation eher weniger positiv gegenübergestellt.¹⁰⁵

2.4 Partizipation

Das Einbeziehen der Bürger in den politischen Entscheidungsfindungsprozess und die öffentliche Planung in formellen, gesetzlichen als auch informellen, diskursiven Beteiligungsverfahren ist ein zentraler Bestandteil gelebter Demokratie.¹⁰⁶ Ziel der Bürgerbeteiligung ist es, politische Entscheidungen durch eine breite Entscheidungsgrundlage zu legitimieren¹⁰⁷ und eine "Rückkopplung zwischen Regierendem und Regiertem"¹⁰⁸ herzustellen sowie die Zustimmung der von einer Entscheidung Betroffenen zu erhöhen.¹⁰⁹ Dieses Bestreben gilt sowohl für fremdnützige als auch für privatnützige, d. h. dem objektiven Sichtweise nach zum Nutzen der privaten Eigentümer durchgeführte, Prozesse.

Ursprünglich als Ergänzung zu den formellen, von der Gesetzgebung vorgeschriebenen Beteiligungsmethoden vorgesehen, gewinnen informelle Beteiligungsmethoden kontinuierlich an Bedeutung. Die Bürger möchten stärker an Gestaltungs-, Planungs-, und Entscheidungsfindung beteiligt werden.¹¹⁰ Informelle Beteiligungsformate sind im Gegensatz zu ihren formellen Pendanten nicht von vorgeschriebenen Abläufen, Formalitäten, Modalitäten

¹⁰⁵ vgl. Wesseler (1999)

¹⁰⁶ vgl. Jarren et al. (1998), S. 642; Albrecht et al. (2013), S. 14

¹⁰⁷ vgl. Benighaus/Wachinger/Renn (2016), S. 9

¹⁰⁸ vgl. Albrecht et al. (2013), S. 16

¹⁰⁹ vgl. Benighaus/Wachinger/Renn (2016), S. 9

¹¹⁰ vgl. Albrecht et al. (2013), S. 10-14

und Anträgen geprägt. Sie müssen keine äußere Form wahren, sondern inhaltlich Sinn machen. Die variablen Gestaltungsmöglichkeiten informeller Formate können wesentlich stärker auf den Zweck ihrer Durchführung zugeschnitten, entsprechend effektiv gestaltet und an den Bedürfnissen der Beteiligten ausgerichtet werden.

Neben den entsprechend angelegten Kommunikations- und Informationsprozessen gibt es weitere Elemente, welche zur Förderung der Prozesspartizipation beitragen können.

„Unter Bürgerbeteiligung werden alle Verfahren und Prozesse verstanden, bei denen Personen außerhalb der politischen Mandatsträger oder der ihnen zugeordneten Behörden und Institutionen an der kollektiv wirksamen Willens- und Entscheidungsfindung aktiv mitwirken (Benighaus/Wachinger/Renn (2016), S. 33)

Prozesse, welche durch die Partizipation der Betroffenen vorteilhaft gestalten werden können, müssen einen Anspruch dahingehend haben, Informationen an die breite Masse der Beteiligten derart zu vermitteln, dass diese sich als Minimalanforderung informiert fühlen. Nur wenn die Betroffenen die Informationen auch verstehen, können sie sich einbringen und werden dadurch zu Beteiligten. Als Beteiligte haben sie dann die Möglichkeit, den Prozess aktiv mitzugestalten, soweit die entsprechende Informationsbereitstellung und Partizipationsformate vorhanden sind. Anders als für andere öffentliche Vorhaben, bei denen das jeweilige Fachgesetz eine Enteignung zulässt, gilt für Regelflurbereinigungen oder Vereinfachte Flurbereinigungsverfahren gerade, dass die Mehrheit der potentiell betroffenen Bürger erst von den persönlichen Vorteilen des Verfahrens überzeugt werden muss und bei dessen Anordnung mitreden kann. Dies bedeutet, dass die ausführliche Informationsbereitstellung, die Kommunikation, wie auch die Beteiligungsmöglichkeit bereits vor Beginn des eigentlichen Prozesses bzw. Verfahrens einsetzen, da auf Grundlage der zu diesem Zeitpunkt bereitgestellten Informationen und Erörterungen überhaupt erst über das Stattfinden des Prozesses mit den potentiell Beteiligten entschieden wird.

Je komplexer und pluraler Prozesse angelegt sind, umso intransparenter und interessengeleitet werden diese von den direkt Betroffenen empfunden, da sie schwer verstanden und entsprechend schwer nachzuvollziehen sind. Deswegen ist es trotz der Bejahung einer Flurneuordnung durch die Masse der Betroffenen wichtig, dass entsprechende kommunikative Grundsätze, wie eine offene und transparente Kommunikation, über die Dauer des Verfahrens beachtet und aufrechterhalten werden. Ein Betroffener, der den Ablauf nicht versteht, wird den Entscheidungsfindungsprozess nicht aktiv mitgestalten oder nachvollziehen und sich folglich nicht beteiligen können. Derjenige, der sich nicht beteiligen kann, ist wesentlich weniger motiviert zu partizipieren und tut sich schwerer, Verständnis für Entscheidungen aufzubringen. Effekte und Kausalketten wie diese gilt es daher in einem von informeller Beteiligung profitierendem Prozess zu vermeiden.

2.4.1 Ziele

Die Akzeptanz eines Vorhabens oder auch nur einer einzelnen Entscheidung kann sich auf verschiedene Arten darstellen. Wird ein Vorhaben toleriert, heißt dies nicht zwangsläufig, dass keine Gründe für dessen Ablehnung vorliegen. Der Grund für die Toleranz hinsichtlich eines bestimmten Vorhabens kann auch einfach darin begründet liegen, dass die Thematik durch das Individuum nicht als signifikant genug oder der effektive persönliche Einfluss als zu gering eingeschätzt wird. Der Planung wird folglich nicht entgegengewirkt, es wird dieser allerdings auch nicht zugestimmt oder an dieser mitgewirkt. Sowohl die positive Einstellung als auch die

Mitwirkung, nicht aller aber zumindest eines gewissen Anteils an Betroffenen, sind für die erfolgreiche Durchführung von Vorhaben notwendig. Um Akzeptanz zu schaffen, kann an mehreren Voraussetzungen gearbeitet werden.

Die Einsicht oder Verständnis in die Notwendigkeit einer bestimmten Maßnahme oder Entscheidung, deren Ziele und die Begründetheit der in der Planung vorgesehenen Mitteln, auch wenn Sie nicht den eigenen Vorstellungen entspricht, kann nur dann erfolgen, wenn umfassende Informationen zur Verfügung stehen und der Weg hin zu den dafür notwendigen Entscheidungen transparent und nachvollziehbar ist. Dies beinhaltet nicht nur, warum sich für ein bestimmtes Mittel oder einen bestimmten Weg, sondern auch, warum sich gegen andere Optionen entschieden wurde.

Auch die Wirkung auf das Individuum selber spielt hinsichtlich der Akzeptanz eine Rolle. Sind die Auswirkungen im direkten sozialen oder örtlichen Umfeld oder auf das Individuum selber negativ, einschränkend oder hindernd, wird eher ablehnend reagiert. Je mehr die individuelle Souveränität durch die Auswirkungen einer Entscheidung beeinträchtigt ist, umso weniger Akzeptanz ist zu erwarten. Es gilt aber auch: Je mehr, unkomplizierter und effektiver eine Person selbst Einfluss auf einen Prozess nehmen kann, den sie eigentlich ablehnt, umso eher und offener erfolgt eine nach außen hin sichtbare Akzeptanzverweigerung. Wenn allerdings keine (effektiven) Möglichkeiten der individuellen Wirkung auf eine Entscheidung oder einen Prozess gegeben sind, unterbleibt es eher, dass eine ablehnende Haltung für Außenstehende sichtbar (gemacht) wird. Betrachtet man die zwei letztgenannten Kausalitäten zusammen, ergibt sich aus deren Dynamik der Mobilisierungseffekt. Je mehr und effektivere Möglichkeiten der Partizipation gegeben sind, desto mehr Akzeptanzverweigerung wird öffentlich demonstriert werden.

Die Herausforderung besteht hier in der Annahme von und dem transparenten Umgang mit der Kritik. Eine offene Kommunikationsatmosphäre ist für die Weitergabe solcher Informationen unerlässlich. Sie ist die Voraussetzung für einen ehrlichen Informationsaustausch, auch über unangenehme und kritische Aspekte. Nur auf diese Weise können Informationen ausgetauscht und im Dialog aufgearbeitet werden; mit dem Ziel, Vertrauen zu gewinnen und Partizipation zu fördern. Auf diese Weise besteht die Möglichkeit, die Kritiker weg von einem Tolerieren oder Grollen im Verborgenen und hin zu einem Mitwirken zu bewegen. Für die interessierten Bürger müssen deswegen während des gesamten Prozesses Möglichkeiten zur Partizipation gegeben sein. Sie müssen kontinuierlich einbezogen werden und sich beteiligen können.¹¹¹

Das Interesse und der Wille zur Beteiligung der Bürger steigt, je konkreter, plastischer und greifbarer sich Ergebnisse und Ziele eines Vorhabens abzeichnen, d. h. tendenziell je weiter ein Vorhaben in der Planungs- und Umsetzungsphase vorangeschritten ist. Die Möglichkeiten der Einflussnahme sind allerdings in den frühen Planungsphasen am größten und nehmen im zeitlichen Verlauf und mit der Anzahl an getroffenen Entscheidungen ab. Das bei fortschreitendem Verfahrensverlauf steigende Interesse der Bürger und die Wirkung von Einflussmöglichkeiten verhalten sich reziprok zueinander. Dieser Widerspruch wird als Partizipationsparadoxon bezeichnet und ist insbesondere in der Behördenkommunikation eine Herausforderung. Sind die Bürger, wie im Fall der ländlichen Bodenordnung, direkt und unmittelbar betroffen, ist das Interesse und der Wunsch nach Beteiligung sehr ausgeprägt.

¹¹¹ vgl. Böcher (2009), S. 135 f.

Positive Auswirkungen auf die Akzeptanz kann erwartet werden, wenn das Individuum oder dessen Umfeld einen Nutzen durch ein Vorhaben hat. Auch wenn der Nutzen die Risiken überwiegt und man sich mit diesem persönlich identifizieren kann, weil dieser bspw. die individuellen Ansichten, Meinungen und Wünsche unterstützt, ist dies förderlich für die Akzeptanz.

Um diese Einschätzungen machen zu können, sind Informationen notwendig, welche die Durchführenden des Vorhabens zeitgerecht, adressatengerecht und verständlich bereitstellen müssen. Eine gute Kommunikation oder eine Versachlichung des Dialoges allein kann diesen Herausforderungen nicht begegnen.

„In der Regel gelingt es Experten nicht, durch Kommunikation und Dialog mehr Akzeptanz zu schaffen. Denn die Akzeptanzverweigerung spiegelt nicht einen Mangel an kommunikativer Kompetenz wider, sondern entpuppte sich als ein nachvollziehbares Reaktionsmuster auf schwer verständliche, in ihrer Begründung angreifbare und in ihren Auswirkungen ambivalente Planungsvorhaben.“ (Benighaus/Wachinger/Renn (2016), S. 19)

Zielt die Information und Kommunikation aus Sicht der Betroffenen nur auf ein Nachvollziehen der bereits abgeschlossenen Entscheidungsprozesse ab, kann keine Identifikation oder ein Mitwirken der Betroffenen erreicht werden. Dies ist nur möglich, wenn die Ursachen und die erwartenden Konsequenzen sowie die Kausalität, als auch die persönlichen und gemeinschaftliche Präferenzen der verschiedenen Handlungsoptionen bekannt sind, verstanden, abgeschätzt, mitgestaltet und mitentschieden werden können. Ein Erfolgsfaktor von Prozessen ist ein klarer, überschaubarer und transparenter Prozessablauf. Ist der Ablauf für die interessierten Akteure nachvollziehbar, steigert dies die Glaubwürdigkeit, die Akzeptanz und das Vertrauen in den Prozess als auch in die prozessgestaltenden Akteure. Insbesondere wenn diese über keine formale Legitimation, bspw. durch eine Wahl, verfügen, kann dies relevant sein und eine Art inoffizielle Legitimation durch die Betroffenen und Beteiligten darstellen.¹¹² Die Informationen zum Vorhaben und Entscheidungsprozessen sollten als Elemente und Voraussetzung des Dialogs zu Beginn eines Entscheidungsprozesses verfügbar sein, damit eine Beteiligung, das Abwägen von individuellem Nutzen und Risiko sowie der Austausch von Argumenten möglich ist.

Dies wiederum schafft die Option,

„[...] innerhalb der gesetzlichen und planerischen Grenzen den in den Prozess einbezogenen Bürgerinnen und Bürgern, auf Basis der eigenen Vorstellungen und Bewertungen Planungsoptionen zu schaffen und zu bewerten. In dem Moment, in dem Entscheidungsbetroffene zu Entscheidungsträgern werden, wird Identität bereits durch das Verfahren geschaffen. Mehr Freiheitsspielraum durch den Einbezug vielfältiger Entscheidungsoptionen und mehr Möglichkeiten der Anpassung an regionale und lokale Gegebenheiten und Selbstbilder sind wichtige Komponenten der Selbstwirksamkeit und Identifikation, die mit Beteiligung verbunden sind.“ (Benighaus/Wachinger/Renn (2016), S. 25)

Lösungen, die durch die Betroffenen selber zustande gekommen und unter diesen abgestimmt wurden, werden in höherem Maße akzeptiert.

Dies hat für Flurneuordnungsverfahren besondere Bedeutung. Die Teilnehmer sind automatisch Entscheidungsträger und Entscheidungsbetroffene. Deswegen wird bereits allein durch den formellen Prozess des Verfahrens Identität geschaffen. Inwieweit die Teilnehmer ihre Rolle als

¹¹² vgl. Böcher (2009), S. 136

Entscheidungsträger ausfüllen und dafür motiviert sind, hängt allerdings auch von der Art und Weise der Durchführung ab.

Dafür muss der Vorhabensverlauf ausreichend flexibel und entscheidungsoffen gestaltet werden können sowie genug Freiraum für Bürgerbeteiligung gewährleisten. Soll die Bürgerbeteiligung nur im Vorherein gefällte Entscheidungen absegnen oder als Element für eine attraktive Verfahrensgestaltung ohne wirkliche Einflussnahme oder Wirkung darstellen, führt dies zu Frustration und weniger Akzeptanz.

Sowohl die Akzeptanz als auch die Transparenz als Voraussetzung können durch partizipative Elemente gefördert werden. Insbesondere bei regionalen oder lokalen Thematiken kann durch die Partizipation der ansässigen Bürger eine Verbesserung der Qualität der Entscheidung erreicht werden, da die Erfahrungen und das Wissen der Bürger als lokale Ressource in den Entscheidungsfindungsprozess mit einbezogen werden kann. Durch die frühzeitige Beteiligung der lokalen Betroffenen werden deren Ideen, Meinungen und auch Motivationen mit dem Planungs- und Entscheidungsprozess gekoppelt. Dadurch können Entscheidungen auf eine breite Grundlage gestellt werden und zur Entwicklung tragfähiger Konzepte beitragen. Auch kann dadurch ein hohes Maß an Zustimmung oder zumindest Auseinandersetzung der Betroffenen zu den diese tangierenden Themen, Projekten und Entscheidungen erfolgen. Durch die enge und konstante Einbindung verstärkt sich dieser Effekt und führt bestenfalls zu einem erhöhten bürgerlichen Engagement und Austausch sowie folglich zu mehr lokaler Vernetztheit und gegenseitigem Verständnis. Engagierte Akteure und Akteursgruppen bilden zur Erarbeitung und Umsetzung ihrer Interessen Kooperation oder stehen untereinander in Beziehung. Das dadurch vorhandene Netzwerkpotential kann genutzt werden, um bestehende Netzwerke weiter auszubauen oder neue Netzwerke zu bilden.

Initiator, Motivator oder auch Katalysator für ein gemeinsames, zielgerichtetes Vorgehen und Handeln kann auch empfundener Problemdruck, einhergehend mit einer Lösungsbereitschaft sein.¹¹³ Die Probleme können dabei sozialer, ökonomischer als auch ökologischer Art sein, wobei meist Abhängigkeiten und Wechselwirkungen zwischen den verschiedenen Sektoren bestehen. Die Verschiedenartigkeit der Problematiken bedingt in der Folge auch die Beteiligung verschiedenster Akteure. Förderlich für die Beteiligung möglichst vieler aber insbesondere auch interessendivergenter Akteure ist die Schaffung einer Beteiligungs- und Kommunikationsmöglichkeit, die den verschiedenen Akteuren mit ihren unterschiedlichen Zielen teilweise miteinander konkurrierende Interessen eine gemeinsame und gleichberechtigte Basis für Gespräche und Diskussionen bietet. Um nachhaltige Ergebnisse zu erzielen ist es unabdingbar, dass regionale Akteure zusammen handeln und verhandeln. Beteiligungsformate, in denen verschiedene Meinungen gleichberechtigt nebeneinander zur Sprache gebracht und diskutiert werden können, fordern ein gewisses Maß am Interesse zur Zusammenarbeit, Offenheit in der Planung und Kompromissbereitschaft ein. Dies sind nicht zu vernachlässigende Hürden. Gelingt ein solches Format, kann es das Vertrauen untereinander fördern.

¹¹³ vgl. Böcher (2009), S. 131 f.

2.4.2 Entscheidungsebenen der Bürgerbeteiligung

Kommunikative Leistungen der Information und der Kommunikation stellen keine Beteiligung dar, sind aber zwingende Voraussetzung und integraler Bestandteil dieser. Durch die Beteiligung wird die Entscheidungsfindung oder auch die Planung an sich beeinflusst und verändert. Mit der Kommunikation können die dazu gehörenden Prozesse transparenter, verständlicher und effizienter gestaltet werden.

Bürgerbeteiligungen auf lokaler, regionaler und nationaler Ebene berühren unterschiedliche Aspekte und müssen sich auch deswegen in der Art der Kommunikations- und Partizipationsformate voneinander unterscheiden.

Die auf die lokale Ebene ausgerichteten Formate nehmen die individuelle Betroffenheit sowie die emotionale Identifikation verstärkt auf. Die Berücksichtigung gewachsener sozialer und kultureller Strukturen erhält auf dieser Ebene besondere Bedeutung, weil Beteiligte zu einem großen Teil direkt betroffen sind und folglich Planungen, welche diese Strukturen nicht berücksichtigen, als negativ behafteter Eingriff wahrgenommen werden können. Gängige Formate sind Bürgerforen und kleinere Arbeitskreise.

Auf der regionalen Ebene wird die gleichmäßige Verteilung von Nutzen, Nebenwirkungen und Risiko für die Region in den Fokus genommen. Der Kreis der Beteiligten erweitert sich im Vergleich zur lokalen Ebene. Zusätzlich zu den direkt Betroffenen engagieren sich auf regionaler Ebene meist weitere Interessensgruppen in unterschiedlichen Graden der Organisation und Organisationsformen. Die Mitwirkung erfolgt in Form von Austausch in sogenannten Versammlungen, in zielgerichteten Arbeitsgemeinschaften und Foren. Je nach Engagiertheit muss hier auf eine Ausgewogenheit der lokalen Verteilung oder auch der Interessen geachtet werden.

Beteiligungen auf nationaler Ebene verfolgen das Ziel, die Vorgehensweisen und Ziele von relevanten gesellschaftlichen Gruppen mitgestalten zu lassen, um die Akzeptanz zu erhöhen. Dies wird nicht durch Grundsatzdiskussionen vor Ort, sondern durch die Abstimmung in Anhörungen, Kommissionen und Versammlungen von organisierten, in der Regel mindestens national agierenden Verbänden, Gruppen und Vereinigungen realisiert.

2.4.3 Kategorisierung von Partizipationsformaten

Grundsätzlich unterscheiden sich die Verfahren in formell vorgeschriebene, gesetzlich geregelte und informelle Verfahren, welche als Ergänzung ersterer durch Organisationen und Mitwirkende frei gestaltet werden können.

2.4.3.1 Differenzierung nach Politik und Planung

Formale Verfahren der direkten Bürgerbeteiligung stellen in Deutschland auf kommunaler Ebene das Bürgerbegehren und der Bürgerentscheid nach Gemeindeordnungen und Kommunalverfassungen und auf Landes- und Bundesebene das Volksbegehren bzw. der Volksentscheid nach den Landesverfassungen, Landesgesetzen und Art. 29 GG dar. Diese Verfahren verfolgen das Ziel der politischen Beteiligung der Bürger, d. h. im Falle eines Bürgerentscheides das direkte Eingreifen in die lokale Politik und im Falle eines Volksbegehrens das Einbringen eines Gesetzesentwurfs oder einer politischen Thematik in ein Landesparlament zur dortigen Behandlung.

Neben den Verfahren zur politischen Beteiligung existieren Vorgaben über die Beteiligung der Öffentlichkeit und Betroffener in Planungsvorhaben wie bspw. Infrastrukturprojekten oder in der Stadtentwicklung.¹¹⁴ Die Beteiligungsformate sind vielfältig angelegt und innerhalb der jeweiligen Planungsvorhaben und Themenfeldern unterschiedlich im Prozess abgebildet. Die Anforderungen und Regelungen für die Beteiligungsmöglichkeiten zielen im Regelfall darauf ab, eine möglichst breite Akzeptanz für die Vorhaben herbeizuführen bzw. diese nach Möglichkeit derart zu gestalten, dass die Masse der Bürger die Vorhaben oder aber auch bestimmte Entscheidungen mindestens toleriert, besser aber noch akzeptiert.

„Wenn die Behörden von der Planung bis zur Realisierung immer nur die Mindeststandards für die Beteiligung der Öffentlichkeit erfüllen, kosten die dann entstehenden Proteste viel mehr Zeit, Geld und Energie als eine frühzeitige informelle Bürgerbeteiligung kosten würde.“ Jörg Dräger (Bertelsmann Stiftung (2012))

Die Möglichkeiten zur Beteiligung und wechselseitiger Kommunikation in Planungsprozessen gehen nicht nur deshalb meist über das gesetzlich vorgeschriebene Mindestmaß hinaus. Da die zusätzlichen Mitwirkungsangebote meist informeller Form sind, weisen diese zwar einen großen Gestaltungsspielraum auf, müssen aber auch die breite Masse der potentiellen Beteiligten oder Betroffenen ansprechen.

Informelle Verfahren sind durch ihre Freiwilligkeit stark von dem Dialog mit den Beteiligten abhängig und auf deren Mitwirkung angewiesen. Obwohl informelle Verfahren in ihrer Konzeption frei gestaltet und damit auf die Betroffenenstrukturen und Thematiken abgestimmt werden können, sind sie, insbesondere als Teil und Ergänzung von formellen Verfahren, an eine gewisse Struktur und einen vorgegebenen Ablauf gebunden. Ein weiterer Stolperstein, der das Ergebnis informeller Verfahren betreffen kann, ist, dass die Ergebnisse nicht zwangsläufig bindend sein müssen. Ziel und Chance der informellen Formate der Bürgerbeteiligung besteht hierbei darin, Planung nachvollziehbar zu machen, d. h. Restriktionen und Zwänge der Planung verständlich und damit zum berücksichtigungsfähigen Teil des Entscheidungsfindungsprozesses zu machen. Gleichzeitig sind diese Formate eine Chance, Bürgerexpertise nutzbar für den Prozess zu machen und Bürgersichtweisen aufzugreifen.

Das Spektrum informeller Verfahren in Umfang und Form ist groß. Viele Verfahren sind nicht klar voneinander trennbar oder dieselbe Bezeichnung wird für unterschiedliche Verfahren verwendet. Um die unterschiedlichen Eigenschaften verdeutlichen zu können, werden Kategorisierungen vorgenommen.

2.4.3.2 Einordnung nach Zielstellung

Renn 1999 schlägt vier Kategorien für die Unterscheidung der Beteiligungsverfahren nach deren Zielsetzung vor. Der Wissens- und Vermittlungsdiskurs umfasst die Information über Fakten und Sachverhalte mit dem Ziel, ein möglichst realitätsnahes Bild von beidem zu erhalten. Es werden mit diesen Beteiligungsverfahren Voraussetzungen für den Diskurs über eine Problematik oder Thematik geschaffen, indem die Bestandteile eines solchen in Form von Argumenten zusammengetragen und aufbereitet werden, um diese schlussendlich den Beteiligten verfügbar zu machen. Als Formatbeteiligte bieten sich Personen an, welche Wissen

¹¹⁴ vgl. Ginski (2018); Bertelsmann Stiftung (2012)

über die Thematik in Form von Fach- oder Praxiswissen vorweisen können und dieses an andere vermitteln können.

Auf den Reflexionsdiskurs fokussierte Beteiligungsverfahren sind stark durch die Kommunikation über und rund um Sachverhalte geprägt. Es sollen Meinungen und Sichtweisen über Sachverhalte, Vorschläge oder Planungen identifiziert, greifbar gemacht, ausgetauscht und diskutiert werden, um Präferenzen, Problemlagen, die Stimmung oder auch Stimmungsänderungen erkennen zu können. In einer werteppluralen Gesellschaft gehen die Vorstellungen, Wünsche, Ideen und die Sicht über Defizite nicht selten weit auseinander. Um tragfähige Konzepte entwickeln zu können und Konsens und Kompromisse finden zu können, ist das Wissen um die Sicht und deren Vielfalt der Bürger unabdingbar. Dieser Diskurs eignet sich für die Entscheidungsvorbereitung wie auch für die frühzeitige Identifikation von Trends und Konflikten. Die Beteiligten sind weniger Fachexperten bezüglich des Sachverhaltes als vielmehr Anwohner oder von einer Maßnahme betroffene Bürger, welche die Sachverhalte von einem Anwenderstandpunkt in einer realen Umgebung beurteilen.

Ziele	Eigenschaften	Formate
Vermittlungs- und Wissensdiskurs		
Informieren, Vermittlung und Erklären von Sachverhalten	Einbeziehung von Wissensträgern aus dem lokalen Umfeld, vermittlungsorientiert	Bürgerkomitee, Gutachtergemeinschaft, Expertentisch, Gruppendelphi
Reflexionsdiskurs		
Interpretation von Sachverhalten / Klären von Werten, Präferenzen, Beurteilung von Vorschlägen durch Feedbackprozess	Einbringen von individuellen Präferenzen / Entscheidungen sollen Präferenzen widerspiegeln, wertorientiert	Gesprächskreis, Fokusgruppe, Runder Tisch, (Online-) Zukunftswerkstatt, Open Space, World Café
Gestaltungs- und Handlungsdiskurs		
Erfassung und Austausch von Argumenten / Lösungssuche und Handlungsplanung / Bewertung von Handlungsoptionen	Orientierung am Gemeinwohl / Teilnehmer werden zu Akteuren und Handelnden / lösungs- und handlungsorientiert	Zukunftswerkstatt, Planungswerkstatt, Bürgerforum, Future Search
Konfliktlösungsdiskurs		
Erfassung pluraler Standpunkte (keine Repräsentativität) / Aufzeigen von individuellen und gemeinwohlorientierten Bedürfnissen / Bewertung von Handlungsoptionen / Erarbeitung von Lösungsvorschlägen für Konflikte	Sammlung und Aufzeigen aller Argumente / Kompromisse aufzeigen / verständigungs- und konfliktlösungsorientiert	Runder Tisch, Mediationsverfahren, Schlichtung

Tabelle 2.1: Zielsetzung informeller Verfahren nach Renn (1999), eigene Darstellung nach Benighaus/Wachinger/Renn (2016), S. 50-55

Der Kern von Beteiligungsverfahren, welche dem Gestaltungsdiskurs zugeordnet werden, liegt in der Kommunikation über Handlungsoptionen und deren Bewertung aus verschiedenen Perspektiven. Fragen der Umsetzung als auch Lösungsvorschläge für konkrete Probleme werden zukunfts- und praxisorientiert betroffenen Bürgern, u. a. auch in Zusammenarbeit mit Experten konzipiert.

Die Verständigung und Konfliktlösung zwischen Parteien mit unterschiedlicher Meinung, Auffassung oder Interpretation von Sachverhalten sind Gegenstand der Beteiligungsverfahren der Kategorie Konfliktlösungsdiskurs. Die Grundlage dieser sind Kommunikationsprozesse,

die Regelungen und Instrumente zur gegenseitigen Verständigung bei konfliktbelasteten Themen beinhalten.

2.4.3.3 Einordnung nach der Kommunikation

Die Einordnung verschiedener Formate in Beteiligungsklassen berücksichtigt den Intensitätsgrad an Involviertheit und Kommunikation, den eine Person mit einem Vorhaben verbindet.

Die unterste Stufe der geringsten Einbindung stellt dabei die Befragung dar. Die Kommunikation ist einseitig und verfolgt das Ziel Meinungen und Einstellungen der Befragten zu erkunden, ohne eine Rückmeldung über die erhaltenen Ergebnisse an die Befragten zu geben. Eine typische Befragungsform ist die schriftliche Befragung in Form von postalischen oder online verfügbaren Fragebögen. In derselbe Kategorie finden sich auch Bürgerumfragen, Haushaltsbefragungen, Expertenbefragungen als auch Interviews mit einzelnen Teilnehmern, zufälligen oder Fokusgruppen.

Die nächsthöhere Stufe ist die Information, d. h. erst einmal eine unidirektionale Kommunikation, durch welche Informationen über ein Kommunikationsprodukt oder eine Kommunikationsmaßnahme an die Beteiligten bereitgestellt wird. Dies kann als Druckerzeugnis wie Broschüre, Aushang oder Flyer, aber auch als Artikel in der Presse oder auf einer onlinebasierten Plattform, als Radiospot, als Vortrag innerhalb einer Veranstaltung oder als Ortsbegehung realisiert werden. Die Stufe der Information bezieht allerdings auch den Feedbackprozess mit ein und damit die bidirektionale Kommunikation. In Vortrags- und Diskussionsveranstaltungen, Bürgerversammlungen und Fragestunden werden neben dem Informieren auch Meinungen und Ansichten der Teilnehmer eingeholt.

Die kooperative zweiseitige Kommunikation und die aktive Beteiligung am Entscheidungsfindungs- und Planungsprozess werden durch die beiden aufeinanderfolgenden Stufen Beteiligung und Kooperation im Modell abgebildet. Die beiden Stufen unterscheiden sich hauptsächlich darin, dass auf der Ebene der Beteiligung eine Rollenverteilung in Entscheidungsträger und Mitwirkende gegeben ist, welche auf der Ebene der Kooperation aufgehoben wird. Die Trennschärfe zwischen den beiden Ebenen ist oftmals nicht durch das Partizipationsformat an sich gegeben, sondern ist abhängig von der Art und Weise der Durchführung und die Einordnung in den Gesamtprozess.

Ein Bürgerforum oder ein Workshop kann einerseits derart angelegt sein, dass das Format auf der Ebene der Beteiligung eingeordnet werden kann, indem der wechselseitige Dialog zwischen Entscheidungsträgern und Mitwirkenden die grundlegende Kommunikationsidee ist. Das Format kann aber auch derart geplant sein, dass diese Rollenverteilung nicht eingenommen wird oder vorgegeben ist. Dahingehend sind Formate wie Zukunftswerkstätten, Online-Beteiligungen, Ausschüsse, Anhörungen oder Bürgersprechstunden eher derart angelegt, dass diese der Ebene der Beteiligung zugeordnet werden können, während Mediationen, Runde Tische, lokale Partnerschaften oder kooperative Workshops tendenziell dem kooperativen Spektrum verortet werden.

2.4.3.4 Einordnung nach dem Grundkonzept der Partizipation

Die Ansätze orientieren sich an der gesellschaftsrelevanten sozialen Bedeutung der Partizipation. Abhängig von dem vorliegenden gesellschaftlichen oder politischen Konzept, sind der Zweck und die Intention der Partizipation, die Zielstellung des Verfahrens sowie dessen Strukturierung unterschiedlich.

Der funktionalistische Ansatz betrachtet die Gesellschaft als Summe von Akteuren, welche unterschiedliche Funktionen wahrnehmen und entsprechend über das für diese Funktion notwendige Wissen verfügen. Um Entscheidungen qualitativ zu verbessern, verfolgt der Ansatz das Ziel, alle für einen Planungsprozess bzw. eine Entscheidung relevanten Akteure respektive deren Wissen, vorzugsweise in Form von Expertenwissen, zusammenzubringen. Folglich sind typische Partizipationsformate dieses Ansatzes jene, die auf das Einbeziehen von Experten und Wissensträgern setzten, wie Anhörungen, Bürgerkomitees, Runde Tische und Delphis. Der Ansatz ist sehr effektiv, da die Vielfältigkeit in der Meinung sowie eine Offenheit bezüglich der Entscheidungsfindung unterstützt werden. Durch das Einbeziehen von einer großen Menge an Wissen, im Optimalfall von allem relevanten Wissen, ist der Ansatz nicht zwangsläufig effizient oder fair.¹¹⁵

Beim neoliberalen Ansatz geht es darum, die kollektiven Präferenzen der Beteiligten repräsentativ abzubilden, um Entscheidungen für diese fair zu gestalten. Es wird vom Ideal des informierten Bürgers als ein Vertreter der vom Vorhaben tangierten Gesellschaft ausgegangen, der durch seine Beteiligung an einem Verfahren dessen unterschiedliche Handlungsoptionen beurteilt sowie deren Konsequenzen, Wünschbarkeit und Netto-Nutzen für die Gemeinschaft abschätzen kann. Das Referendum, Fokusgruppen und repräsentative Befragungen sind hier gängige Partizipationsangebote. Der Ansatz wird bevorzugt für Entscheidungen zur Umsetzung kollektiver Werte oder zugunsten des Gemeinwohls eingesetzt, welche individuell nicht realisierbar wären. Auch für Verhandlungen oder Konfliktlösungsverfahren mit dem idealen Ziel einer Win-Win-Situation kann der Ansatz herangezogen werden. Der Ansatz ist weder effizient noch effektiv, weißt aber ein hohes Maß an Fairness auf.¹¹⁶

Im Gegensatz zur Repräsentativität von Argumenten setzt der deliberative Ansatz auf die Vollständigkeit und aktive Einbeziehung aller (relevanten) Argumente. Es geht gewissermaßen um einen Wettstreit der Argumente, mit dem Ziel, der Wahrheit näher zu kommen, indem die Validität der Argumente zur Diskussion gestellt wird. Allen Betroffenen wird die gleiche Chance zur Mitwirkung eingeräumt, in einem offenen, hierarchiefreien Dialog Argumente vorzubringen und zu diskutieren. Bürgerforen, Planungszellen und runde Tische unterstützen Kommunikationsform, welche zwar sehr langwierig und damit ineffizient sein kann, jedoch äußerst fair und effektiv ist, soweit ein hoher Grad an Beteiligung für das Vorliegen aller Argumente sorgt.¹¹⁷

Die weitaus höchste Effizienz kann durch anthropologische Ansätze erreicht werden. Pragmatismus sowie die Selbstbestimmung und Entscheidungsfreiheit auf Basis von gesundem Menschenverstand und Common Sense machen die Grundlage des Ansatzes aus. Es wird von einem moralischen und sozialen Menschen ausgegangen, der, solange eigene Interessen nicht tangiert werden, moralisch souverän und sozial orientiert urteilen kann, d. h. die Entscheidung

¹¹⁵ vgl. Benighaus/Wachinger/Renn (2016), S. 64 f., 68

¹¹⁶ vgl. Benighaus/Wachinger/Renn (2016), S. 65 f., 68

¹¹⁷ vgl. Benighaus/Wachinger/Renn (2016), S. 66, 69

wird Nichtbetroffenen überlassen. Schiedsrichterverfahren, Bürgerjurien und Konsensuskonferenzen weisen diese Vorgehensweise auf, welche abhängig vom Input nicht zwangsläufig fair oder effektiv sein muss.

Äußerst faire und auf die Aktivierung von andererseits ungehörten oder überhörten Bürgern ausgerichtete Formen der Partizipation sind nach dem emanzipatorischen Ansatz konzipiert. Betroffene, welche sich aufgrund der für sie weniger günstigen vorherrschenden traditionellen oder historisch gewachsenen Machtverhältnisse nicht beteiligen oder ihre potentielle Beteiligung als ineffektiv betrachten, sollen ihrer Ressourcen und Selbstwirksamkeit bewusst machen und durch spezifische Organisationsformen gestärkt werden. Ziel ist es, die Machtverhältnisse langfristig in Einklang zu bringen. Mit aktivierenden Verfahren wie Community-Workshops oder auch Aktionsgruppen können Einzelpersonen oder kleinere Gruppen effektiv mit einbezogen werden. Auch wenn dies möglicherweise für die Effizienz des Vorhabens nachteilig ist, kann es in der Langzeitperspektive für die lokale und regionale Aktivierung sehr effektiv sein.

Der postmoderne Ansatz ist ein weiterer auf Fairness fokussierter Ansatz. Ansatzbasis ist das Eingeständnis, dass lediglich innerhalb einer bestimmten Gemeinschaft, welche sich bezüglich bestimmter Grundwerte oder Regeln einig ist, ein bestimmter Fakt, eine spezifische Information oder Kausalitäten als wahr angenommen wird. Einfach gesagt: Es gibt keine universell gültige Antwort auf kollektiv relevante Fragen. Die Anerkennung und Darlegung einer Vielfalt an Standpunkten wird über die Lösungssuche gestellt.¹¹⁸

„Aufgabe der Partizipationsverfahren ist es, die verdeckten Macht- und Wissensstrukturen aufzuzeigen, die Unterschiede und Vielfalt der gesellschaftlichen Bedürfnisse zu betonen und die Legitimität von kollektiven Entscheidung nach dem Grad des möglichen Arrangements zwischen gleichberechtigten Ansprüchen zu beurteilen.“ (Benighaus/Wachinger/Renn (2016), S. 68)

Den postmodernen Ansatz verfolgende Partizipationsverfahren stellen Podiumsdiskussionen und Foren dar.

2.4.4 Prozessvariablen für Partizipationsverfahren

Zur praktikablen Durchführung von Partizipationsverfahren sollten folgende Variablen diskutiert werden: Wie weit soll die Beteiligung gehen? Welcher Personenkreis soll an einer bestimmten Entscheidung beteiligt werden? In welchem Abschnitt und bzgl. welcher Themen ist eine Beteiligung am sinnvollsten? Was soll mit den Ergebnissen der Beteiligung gemacht werden?

2.4.4.1 Wie soll der Personenkreis für effektive informelle Formate aktiviert werden?

Lediglich bei einer sehr kleinen Betroffenenanzahl ist es realistisch, dass sich alle ausnahmslos tatsächlich beteiligen. Je nach Anzahl der von einem Prozess oder von einer Entscheidung Betroffenen wird es immer Personen geben, welche in den Prozess oder spezifische Prozessabschnitte mit einbezogen werden (wollen) und jene, die außen vor bleiben (wollen). Um ein informelles Partizipationsangebot effizient und ergebnisorientiert zu gestalten, gibt es mehrere Herangehensweisen zur Auswahl des Personenkreises, der initial beteiligt werden soll,

¹¹⁸ vgl. Benighaus/Wachinger/Renn (2016), S. 67

um eine große Masse anzusprechen oder aber um möglichst alle vertretenen Meinungen und relevanten Themen zu identifizieren.

Auch wenn in Flurneuordnungsverfahren die Teilnehmer nach § 10 FlurbG festgelegt und die Mitwirkungspflichten dadurch klar definiert sind, geht es hinsichtlich der motivierten Beteiligung auch darum, keine extrinsische oder erzwungene, sondern eine gewisse intrinsische und bzgl. der Zielsetzung des Verfahrens interessengeleitete Motivation zu erreichen. Insbesondere für informelle Formate ist dies wichtig. Das entsprechende Gelingen kann hierbei u. a. durch die Wahl der Ansprechpartner möglich sein.

Die freiwillige und aktive Beteiligung aller Betroffenen stellt in der Realität eher den Idealfall dar. Nicht alle Betroffenen werden sich von (informellen) Partizipationsangeboten angesprochen fühlen und diese auch nicht wahrnehmen, trotz dass jeder Betroffene informiert wurde. Es erfolgt demnach eine Auswahl der Beteiligten basierend auf dem Freiwilligkeitsprinzip.¹¹⁹ Für die Information aller Betroffener (siehe Abschnitt 2.4.3.3) ist es sinnvoll, nach diesem Prinzip zu verfahren. Des Weiteren sind Beteiligungsmöglichkeiten, in welchen die Kooperation, der kommunikative und argumentative Austausch nicht vorgeschrieben sind, weitestgehend auf willige Mitwirkende und freiwilliges Engagement angewiesen. Dabei muss aber auch mit in Betracht gezogen werden, dass sich tendenziell diejenigen Betroffenen zurückmelden werden, welche ihre eigenen Positionen gegenüber anderen vertreten und stärken wollen. Zielt das jeweilige Beteiligungsformat aber darauf ab, alle Meinungen oder auch deren Gewichtung unter allen Betroffenen zu identifizieren, ist diese Herangehensweise eher ungeeignet.

Eine weitere Herangehensweise zur Aktivierung von Beteiligten erfolgt durch die Einladung von in der betroffenen Gemeinschaft bekannten Vertretern. Je nach Thematik können dies Gruppensprecher, Meinungsführer oder Vereinsvorstände sein, welche für eine bestimmte Position bzgl. der diskutierten Thematik bekannt sind und sich für diese in der Vergangenheit stark gemacht haben. Des Weiteren wird dieser Personenkreis aufgefordert, weitere Vertreter zu benennen, welche sich zu relevanten Themen in der Gemeinschaft und das aktuelle Vorhaben betreffend an der Diskussion beteiligen könnten. Ziel dieses Vorgehens nach dem Schneeballprinzip ist es, alle relevanten Themen mit zugehörigen Vertretern in die Entscheidungsfindung oder die Konfliktlösung aufnehmen zu können.¹²⁰ Auch ist es über die spezifische Ansprache von Gruppenvertretern möglich, weniger repräsentierte (Rand-) Meinungen zu unterstützen und der Diskussion zuzuführen.

Eine komplett andere Herangehensweise für die initiale Ansprache der Beteiligten stellt die Zufallsauswahl dar. Hierbei soll ein Querschnitt der Betroffenen aktiviert werden. Da aufgrund des Freiwilligkeitsprinzips der meisten Befragungen und informellen Partizipationsangebote nicht jeder Betroffene Interesse zeigt oder Rückmeldung geben wird, ist diese Herangehensweise als Chance für die Betroffenen zu verstehen, zum Beteiligten zu werden und damit zur Repräsentativität beizutragen. Insbesondere für die umfangreiche und repräsentative Erfassung von Wünschen, Präferenzen, Ideen oder Argumenten ist dieses Auswahlprinzip nützlich.

¹¹⁹ Benighaus/Wachinger/Renn (2016), S. 70

¹²⁰ Benighaus/Wachinger/Renn (2016), S. 71

Unabhängig von der Wahl des Auswahlverfahrens ist es unerlässlich darstellen zu können, warum sich für ein bestimmtes Verfahren entschieden wurde und wie man damit die Anforderungen an die Faktoren Fairness, Problemadressierung und Beteiligungsgerechtigkeit bestmöglich erreicht. Auch ist es immanent darlegen zu können, dass jeder Betroffene bestmöglich zu erreichen versucht wurde.¹²¹

2.4.4.2 Durch welche Mitwirkende erhalten die Entscheidungen Legitimität?

Die Mitwirkung des Einzelnen geschieht aus unterschiedlichen Motivationen heraus. Freiwillige sind oftmals mit bestimmten Themen vertraut, engagieren sich hierfür und wollen diese auch in ihrer Interpretationsweise verwirklicht wissen. Insbesondere Aktivisten sind oftmals willige Beteiligte, die sich mit einem bestimmten Thema sehr reflektiert und detailliert auseinandergesetzt haben. Dies führt allerdings auch dazu, dass Gegenargumente oder eine mögliche Ablehnung der eigenen Ideen und Vorstellungen auf starken Widerstand und Unverständnis trifft und keine ergebnisoffene Herangehensweise möglich ist. Ähnlich verhält es sich mit Vertretern von Interessensgruppen wie etwa Vereinen. Diese müssen ihre eigene Position im Einklang mit der des Vereins bringen sowie als Gruppenrepräsentant die Haltung der Gruppenmitglieder vertreten. Absprachen, Entscheidungen und der Verfahrensfortschritt muss den Gruppemitgliedern kommuniziert und eventuell vor diesen verteidigt werden, auch unter der Gefahr, persönlich angefeindet oder unter Druck gesetzt zu werden.¹²² Deswegen ist es für Vertreter von Gruppeninteressen unerlässlich, jeglichen, auch partiellen Fortschritt im Entscheidungs- und Planungsprozess schrittweise und zeitnah den Anhängern zu kommunizieren, ihnen die Sachlagen und auch Grenzen zu vermitteln, um Verständnis und schlussendlich breite Unterstützung zu erhalten.

Des Weiteren ist es wichtig, die richtigen Anreize für eine Beteiligung zu schaffen, um die Legitimität der Entscheidungen durch die Beteiligten bestmöglich zu wahren. Zeit ist im alltäglichen Leben eine knapp bemessene Ressource. Für die auf Freiwilligkeit beruhende Beteiligung werden eher Überzeugte und Aktivisten als von einer Thematik wenig tangierte Bürger diese Ressource nutzen. Förderliche Bedingungen für eine aktive Teilnahme könnten diesbezüglich eine arbeitnehmerfreundliche Terminplanung oder ein Kinderbetreuungsangebot sein.

Trotz aller Bemühungen und Angebote wird es immer Personen geben, welche sich unbeteiligt fühlen, denen die Angebote nicht ausreichen, die nach eigener Aussage keinerlei Informationen erhalten haben und denen folglich die Möglichkeit auf Beteiligung vorenthalten wurde.

2.4.4.3 Wie kann eine Einigung erzielt werden?

Zur Abstimmung von Präferenzen ist es hinsichtlich der Legitimität des Ergebnisses erstrebenswert, die Auswahl der Beteiligten so fair und repräsentativ wie möglich zu gestalten. Auf diese Weise können alle relevanten Themen kommuniziert und diskutiert werden. Dies schafft bei der Abstimmung die Möglichkeit, dass die nun aufgeklärten Beteiligten sich für die Handlungsoption und der mit dieser jeweils verbundenen Konsequenzen entscheiden, welche

¹²¹ Benighaus/Wachinger/Renn (2016), S. 75

¹²² Benighaus/Wachinger/Renn (2016), S. 73 f.

ihrer Einschätzung nach für die Beteiligten mehrheitlich am besten ist. Bürgerparlamente funktionieren nach diesem Mehrheitsprinzip.

In Entscheidungsprozessen bleiben Konfliktsituationen nicht aus. Die an diesen Beteiligungsprozessen Involvierten entsprechen oft keiner repräsentativen Auswahl aller Beteiligten, sondern sind eher prominente oder durchsetzungsstarke Repräsentanten, welche mit einer gewissen Macht innerhalb der Gemeinschaft oder einer gewissen Selbstwirksamkeit ausgestattet sind. Konfliktsituationen sind argumentative Wettstreite, ungeachtet der Grundlage, Berechtigung oder Wahrheit der vorgebrachten Argumente. Lösungen können in einem Konsens oder tolerierten Konsens gefunden werden. Insbesondere dann, wenn der Konsens eine Einigung auf Basis des minimalsten gemeinsamen Nenners darstellt, muss das Ergebnis nicht zwangsläufig effektiv sein und birgt die Gefahr, dass es bedeutungslos ist. Eine weitere Möglichkeit ist, einen Konsens über den Dissens herbeizuführen, d. h. eine Übersicht der unterschiedlichen Handlungsoptionen mit den allen vorgebrachten Vor- oder Nachteilen zusammenzustellen und die legalen Entscheidungsträger auf dieser Grundlage wählen zu lassen.¹²³

2.4.4.4 Wie erhalten Ergebnisse informeller Partizipationsformate reales Gewicht?

Hindernisse für die Wirkungsentfaltung von innerhalb eines Bürgerbeteiligungsformats erarbeiteten Ergebnissen entstehen nicht selten in der fehlenden Synchronisierung zwischen informellen und formellen Verfahren. Gesetzlich vorgegebene und klar definierte Verfahrensabläufe, in denen Bürgerbeteiligung vorgesehen ist, sind von dieser Problematik weniger betroffen, als jene, die einen großen Gestaltungsspielraum oder deren Durchführende wenig Erfahrung in der Moderation und Zusammenarbeit mit Verfahrensbetroffenen haben.

Asynchronität entsteht, wenn sich die Ergebnisse aufgrund des Zeitpunkts der Vorlage nicht mehr oder in nicht befriedigendem Umfang durch den vorangeschrittenen Entscheidungsprozess berücksichtigen lassen, weil sie entweder zu spät vorgelegt oder durch ein anderes Thema überlagert werden und in der allgemeinen Wahrnehmung untergehen. Nicht nur der Zeitpunkt der Ergebnisvorlage, sondern die in den Ergebnissen enthaltenen Forderungen und Erwartungen selbst sowie ihre Formulierung können derart gestaltet sein, dass diese aufgrund rechtlicher Gegebenheiten oder aus organisatorischen Gründen nicht im Rahmen des Verfahrens abgebildet oder berücksichtigt werden können.

Damit diese für die Beteiligten frustrierenden Situationen nicht eintreten, sollte klar definiert sein, zu welchem Zeitpunkt und in welcher Form die Vorlage der Ergebnisse zu erfolgen hat, wie die Reaktion der Verfahrensverantwortlichen auf diese Ergebnisse aussieht und wie die Beteiligten von der Umsetzung der Ergebnisse Rückmeldung erhalten.¹²⁴ Hinsichtlich des Anspruchs auf Umsetzung muss die Erwartungshaltung frühzeitig klar definiert sein, anderweitig kann von Seiten der Beteiligten der Eindruck entstehen, es bestehe einen Anspruch auf die vollumfängliche Umsetzung der vorgelegten Ergebnisse. Auf der anderen Seite müssen aber Abweichungen der Vorschläge sowie deren Prüfung begründet und nachvollziehbar dargelegt werden können.

¹²³ vgl. Benighaus/Wachinger/Renn (2016), S. 77

¹²⁴ vgl. Benighaus/Wachinger/Renn (2016), S. 79

Partizipation dient der Ergänzung und der Bereicherung von Erörterungen durch lokales, praxisorientiertes und historisches Expertenwissen, welches behördlich geleitete Prozesse unterstützen soll. Durch die Partizipation soll ein hoher Grad an Zufriedenheit und Zustimmung bei den Beteiligten erreicht werden. Es muss aber auch bewusst sein, dass durch die individuelle Partizipation kein individueller Anspruch entstehe, d. h. obwohl sich eine Person oder eine Gruppe einbringt, möglicherweise sogar sehr passioniert und mit einem hohen Zeitaufwand, hat diese nicht mehr Gewicht oder einen gewissen Anspruch auf die Umsetzung der eigenen Vorstellungen. Es entsteht aus einer regen Partizipation auch nicht das Recht, Vorstellung zu diktieren. Auch wenn diese Aussagen logisch sind, fällt das individuelle Empfinden und die damit verbundene Bewertung von Entscheidungen doch oftmals anders aus.

Um die Bedingungen für die Umsetzung von Prozessen sowie die gesetzlichen Beschränkungen besser zu verstehen, ist es zielführend, Vertreter der Beteiligten über einen längeren Zeitraum eng in die Arbeit der ausführenden Behörde mit einzubinden, diese mit Entscheidungsbefugnissen und Planungsverantwortung zu betrauen und als Bindeglied und Sprachrohr zwischen den lokalen oder regional Beteiligten und der zuständigen Verwaltungseinheit einzusetzen.¹²⁵ Durch das daraus gewonnene Wissen ist es ebenfalls wahrscheinlicher, dass insbesondere informelle als auch von den engagierten Betroffenen selbstinitiierte Formate ergebnisorientiert und für den Gesamtprozess nutzbar angelegt werden

2.4.4.5 Welche Rollen nehmen die Beteiligten ein?

Die Zuweisung der Rollen innerhalb des Verfahrens, das Bewusstsein der eigenen Rolle, die Kenntnis über die Rollen der anderen sowie die Ausführung der zugehörigen Rollenfunktionen ist immanent für die Vermeidung von Konflikten, den Verfahrensablauf und die Aufgabenverteilung.

Die in Tabelle 2.2 beschriebenen fünf Rollen finden sich so oder so ähnlich in allen behördlich geleiteten Prozessen mit Bürgerbeteiligung wieder.¹²⁶

Der Prozessbegleiter, welcher in kleineren Verfahren auch gleichzeitig der Moderator sein kann, ist ein Schlüsselfaktor für den Erfolg des Beteiligungsverfahrens. Neben den in Tabelle 2.2 aufgeführten Pflichten, ist dieser für die Einhaltung der Qualitätskriterien Fairness, Kompetenz, Transparenz und Offenheit, Vertrauen und Rollenverständnis verantwortlich. Das setzt voraus, dass die Beteiligten selbst Vertrauen in den Prozessbegleiter setzen und dieser eine neutrale, überparteiliche Haltung jederzeit bewahren kann. Die Auswahl der Person für die Rolle des Prozessbegleiters sollte daher sorgfältig ausgeführt werden, da für diese Aufgabe neben sehr gutem Kommunikationsvermögen, einer hohen Sozialkompetenz, Prozesskenntnis und Erfahrung, auch ein gewisses Fingerspitzengefühl für die Bedürfnisse, das inoffizielle lokale Gefüge und die Gepflogenheiten innerhalb der Gemeinschaft vorteilhaft ist¹²⁷

¹²⁵ vgl. Leggewie/Nanz (2016); Benighaus/Wachinger/Renn (2016), S. 79

¹²⁶ vgl. Benighaus/Wachinger/Renn (2016), S. 83 f.

¹²⁷ vgl. Benighaus/Wachinger/Renn (2016), S. 84

Akteure	Rollenbeschreibung
Stadt-/Land-/Bezirksrat	<ul style="list-style-type: none"> - nimmt als Beobachter an dem Beteiligungsverfahren teil - setzt sich aufrichtig und ernsthaft mit den Ergebnissen des Verfahrens auseinander - beschließt über die Umsetzung und begründet seine Entscheidung - unterstützt die Verwaltung beim Feedback zur Umsetzung
Experte	<ul style="list-style-type: none"> - gibt fachliches und methodisches Wissen in den Prozess ein - öffnet den Blick für neue Möglichkeiten und Tendenzen der Planung - stellt erfolgreiche Praxisbeispiele aus den anderen Kommunen vor - moderiert und begleitet den Beteiligungsprozess
Verwaltung	<ul style="list-style-type: none"> - ist fachlicher Experte, informiert und agiert politisch neutral - ist stetiger Ansprechpartner für die Bürgerschaft und den Prozessbegleiter - schafft Überblick über Planung, Verfahren, Alternativen - wählt Ziele und Formen der Beteiligung, - arbeitet mit dem Prozessbegleiter und den Bürgern eng zusammen - kommuniziert die Umsetzung in die Öffentlichkeit und den Rat
Bürgerschaft	<ul style="list-style-type: none"> - wird informiert und qualifiziert sich im Prozess - bringt sich mit Vor-Ort-Wissen und seinen Bedürfnissen als Bürgerschaft ein - nimmt verbindlich und engagiert im Sinne des Gemeinwohls am Verfahren teil - erhält Feedback zur Umsetzung der Planung
Prozessbegleiter/ Moderator	<ul style="list-style-type: none"> - konzipiert, moderiert und gestaltet den Prozess - steuert den Prozess zeitlich begrenzt in Zusammenarbeit mit der Verwaltung - arbeitet inhaltlich neutral und transparent mit allen Akteuren zusammen - hat ein offenes Ohr für Probleme und Konflikte und setzt sich für alle Akteure gleichwertig ein - kontrolliert die Einhaltung der vereinbarten Regeln und Strukturen (vgl. Abschnitt 2.4.5) - unterstützt beim Feedback der Bürger

Tabelle 2.2: Akteure und ihre Rollen im Prozess¹²⁸

2.4.5 Qualitätskriterien

Gleich wie ein Verfahren, dessen Abschnitte und Beteiligungsformate angelegt sind, gelten einige Kriterien, welche auf jedes Element zutreffen sollten.¹²⁹

Die Berücksichtigung eines jeden Teilnehmers und seiner Argumente muss, ungeachtet der gesellschaftlichen Hierarchie oder der Rolle im Verfahren, gewährleistet sein, um Fairness zu ermöglichen. Dafür muss es jedem Betroffenen ermöglicht werden, Informationen über den Prozess, die Prozessregeln und den Prozessablauf zu erhalten, zu verstehen und zu nutzen, um eine gewisse Kompetenz zu erlangen. Dafür ist eine frühzeitige Beteiligung unerlässlich. Die Betroffenen müssen nachvollziehen können, wie und auf welcher Informationsbasis Entscheidungen getroffen werden. Um das Vertrauen in den Prozess zu stärken, sind Transparenz und Offenheit unabdingbar. Eine motivierte Beteiligung und effektive Zusammenarbeit sind nur dann möglich, wenn alle relevanten Informationen verfügbar sind und der argumentative Austausch sowie der persönliche Einsatz gewürdigt werden. Die Effizienz sowohl des Verfahrens als auch die Effektivität der Beteiligung darf nicht vernachlässigt werden, da die Ressource Zeit begrenzt und auch die Motivation zur Beteiligung abflachen kann. Dazu muss sich jeder Betroffene seiner Rolle im Verfahren mit den zugehörigen Pflichten und Kompetenzen bewusst sein und seine Funktionen bei einer

¹²⁸ vgl. Benighaus/Wachinger/Renn (2016), S. 83

¹²⁹ vgl. Benighaus/Wachinger/Renn (2016), S. 80-82

Beteiligung wahrnehmen. Die Auswahl der Beteiligten muss klaren Kriterien folgen, um die Legitimität der durch die Beteiligung erhaltenen Entscheidungen zu garantieren.

Für eine funktionierende und effektive Kommunikation in und Beteiligung an behördlichen Prozessen müssen sowohl die im Vorangehenden beschriebenen Anforderungen der interpersonellen Kommunikation, der Behördenkommunikation als auch der Partizipation bestmöglich gegeben sein.

3 Flurneuordnung – ein kommunikationsbasierter Prozess

Um sich dem Thema Kommunikation in Flurneuordnungsverfahren weiter anzunähern, soll zuerst die Behördenkommunikation mit ihren Eigenschaften, Rahmenbedingungen und Zielen näher betrachtet werden. Anschließend werden die Vorgaben für die Kommunikation in Flurneuordnungsverfahren sowie die Kommunikation im ländlichen Raum dargestellt, um im Endeffekt die kommunikativen Elemente und deren Attribute zu identifizieren.

3.1 Behördenkommunikation

Für Demokratien, in denen Vorhaben nicht nur

„[...]in der Form von Kompromissen, sondern auch nach dem Modell von öffentlichen Diskursen, die auf die rationale Akzeptabilität von Regelungen im Lichte verallgemeinerter Interessen, geteilter Wertorientierung und begründeter Prinzipien abzielen [...].“ (Habermas (1996), S.165f)

nimmt die Kommunikation eine besonders wichtige Rolle ein, da durch sie die Beziehung zwischen den Bürgern und den Behörden maßgeblich gestaltet werden kann.

3.1.1 Begriffsabgrenzung

Unter dem Begriff Organisationskommunikation wird die interne und externe Kommunikation von Organisation verstanden.¹³⁰ Ist die Organisation ein Wirtschaftsbetrieb, hat sich der Begriff der Unternehmenskommunikation zur Beschreibung der Kommunikation im und vom Betrieb etabliert. Für die institutionelle Kommunikation der öffentlichen Verwaltung werden verschiedenen Begriffe wie Regierungs- oder Verwaltungskommunikation, Verwaltungsinformation, Behördenkommunikation, staatliches Informationshandeln, Staatskommunikation¹³¹ oder staatliche Öffentlichkeitsarbeit¹³² verwandt.¹³³ Diese sind in der einschlägigen wissenschaftlichen Literatur weder eindeutig definiert noch allseits anerkannt. Für die Kommunikation der öffentlichen Verwaltung wird in dieser Arbeit fortan der Begriff Behördenkommunikation verwendet.

3.1.2 Definition

Unter Behördenkommunikation versteht man die interne und externe Kommunikation von Institutionen der öffentlichen Verwaltung.¹³⁴ Sie kann, wie auch die Unternehmenskommunikation¹³⁵, der Organisationskommunikation zugeordnet werden.

Die Behördenkommunikation ist eine staatliche Funktion, welche alle Kommunikationsleistungen im Verantwortungsbereich der öffentlichen Verwaltung umfasst. Sie übernimmt die Aufgabe der Steuerung, Durchsetzung, Dokumentation und Rechtfertigung der administrativen

¹³⁰ vgl. Theis-Berglmaier (2003), S. 16

¹³¹ vgl. Bornschein (2010), S.47 f.; Czerwick (1998), S. 489; Mast (2008), S. 12

¹³² vgl. Schwarzer (1999), S. 10 ff.

¹³³ vgl. Gebaur (1998), S. 464 f.; Czerwick (1998), S. 489

¹³⁴ vgl. Bornschein (2010), S. 47

¹³⁵ Da in dieser Arbeit keine Bezüge zur Unternehmenskommunikation hergestellt oder Vergleiche zu dieser angestrebt werden, wird diese an dieser Stelle nicht weiter behandelt.

Prozesse.¹³⁶ Die Rahmenbedingungen des behördlichen Handelns sind zum einen durch ihre Monopolstellung innerhalb der Gesellschaft als auch ihre Dominanz in der Schriftlichkeit (Wissensspeicherung, Kontrollierbarkeit) gekennzeichnet. Die Grundsätze des behördlichen Handelns beruhen auf der Gesetzlichkeit, der Gleichberechtigung und der Massenhaftigkeit. Behörden sind im hierarchischen Prinzip aufgebaut.

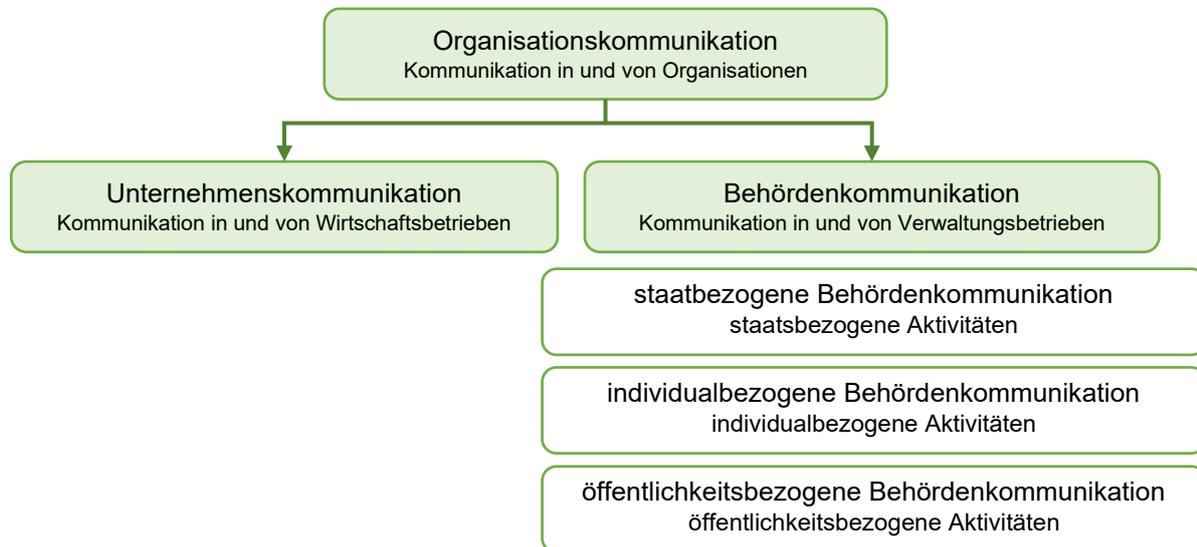


Abbildung 3.1: Überblick Behördenkommunikation¹³⁷

Staats-, öffentlichkeits- und individualbezogene Kommunikationsaktivitäten bilden Untergruppen der Behördenkommunikation (siehe Abbildung 3.1) mit eigenen Schwerpunkten.¹³⁸ Unter staatsbezogenen Informationsaktivitäten wird der Austausch, Transfer und die Beschaffung von Informationen zwischen staatlichen Akteuren, wie etwa zwischen den Verwaltungen und zu übergeordneten politischen Staatsorganen, verstanden. Öffentlichkeitsbezogene Informationsaktivitäten umfassen die klassischen Bereiche der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit mit dem Ziel, objektiv zu informieren, um eine Meinungsbildung zu ermöglichen, Bewusstsein zu schaffen und zum Diskurs anzuregen. Die individualbezogene Behördenkommunikation bildet den Schwerpunkt dieser Arbeit. Diese betrachtet die Informationsbereitstellung und den Austausch von Informationen mit den Bürgern, sowie die Auskunft und Beratung.

Behördenvertreter werden im wissenschaftlichen Untersuchungsfeld der Behördenkommunikation auch als Agenten bezeichnet. Der Begriff Klient wird für die Besucher von Behörden bzw. der von einem behördlichen Vorgang direkt betroffene Person verwandt. Klienten und Agenten werden unter dem Begriff Aktanten zusammengefasst.¹³⁹

3.1.3 Aufgaben und Ziele

Jegliche Bereitstellung von Informationen verfolgt das Ziel, das verfügbare Informationsvolumen des Rezipienten zu erhöhen und Informationslücken zu schließen, um damit Prozesse und

¹³⁶ vgl. Czerwick (1998), S. 489; Bornschein (2010), S. 9 f.

¹³⁷ vgl. Bornschein (2010); Feik (2007)

¹³⁸ vgl. Feik (2007), S. 35 ff.

¹³⁹ vgl. Porila/Ten Thij (2007), S. 688; Grönert (2004)

Projekte der öffentlichen Verwaltung durch individuelle Verhaltensweisen zu unterstützen.¹⁴⁰ Die Behördenkommunikation kann mit ihren Maßnahmen mehrere Ziele unterstützen, welche sich gegenseitig begünstigen und teilweise bedingen.

Die Kommunikationstätigkeiten der öffentlichen Verwaltungen als staatliche Akteure in politisch demokratischen Systemen dient der verständlichen und zeitgerechten Informationsbereitstellung. Dies soll Transparenz schaffen, Vertrauen herstellen sowie das staatliche Handeln legitimieren. Die Meinungsbildung soll durch geeignete Maßnahmen gefördert und dadurch die politische Partizipation gestärkt werden. Für eine selbstständige Meinungsbildung ist die Beseitigung von Wissenslücken entscheidend. Eine dialogbasierte und glaubwürdige Kommunikation ist heute auch zwingende Voraussetzung für den politischen Erfolg.¹⁴¹

Für staatliche Akteure besteht die Pflicht zu kommunizieren, um eine unverfälschte Meinungsbildung der Bürger zu ermöglichen. Dieser Auftrag verpflichtet gleichzeitig zur Zusammenarbeit mit den Medien.

Vergleichbar zu Organisationen, hängt auch der Erfolg von Behörden und deren Verwaltungstätigkeiten davon ab, wie darin, darüber und daraus kommuniziert wird. Dies gilt umso mehr, seit sich vom Prinzip des Obrigkeitsstaates abgewandt wurde und der Wandel in der Medienwelt den Zugang zu Informationen und die Bedeutung von Kommunikation grundlegend verändert haben. Basierend auf den kommunikativen Möglichkeiten und der allgemeinen Bedeutungszunahme von Kommunikation in der Gesellschaft ist auch seit Ende der sechziger Jahre eine Perspektiverweiterung der Kommunikationsinteressen der Behörden von verwaltungsinternen Kommunikationsflüssen auf die Verwaltungsumwelt erkennbar. Dies war vor allem in der Veränderung des Verhältnisses zwischen Behörde und Bürger begründet. Die Rolle des Bürgers änderte sich in dieser Zeit vom Bittsteller und Obrigkeitshörigem zum Anspruchsberechtigten. Die damit einhergehende Anspruchshaltung verlangte und erforderte von Behördenseite, ihre Handlungen, Entscheidungen und Prozesse zu begründen und zu rechtfertigen. Prozesse wurden bürgernah und partizipativ gestaltet. Die Verwaltung musste zwangsläufig mit der Öffentlichkeit kommunizieren und rückte in der Folge auch selbst immer mehr in den Fokus dieser. Folge waren in den Behörden u. a. die Professionalisierung von Kommunikation durch die Bereitstellung personeller, infrastruktureller und finanzieller Ressourcen sowie rechtlicher Grundlagen.¹⁴²

Der Bürger wünscht sich eine einfache, schnelle und sichere Kommunikation. Für eine handlungsfähige öffentliche Verwaltung wird mit diesen Ansprüchen die kommunikative Kompetenz zur zwingenden Voraussetzung.¹⁴³ Im Fokus der Betrachtungen stehen dabei immer die Behördensprache selbst wie auch die Behördenkommunikation an sich.

3.1.4 Einflussfaktoren

Insbesondere in der individualbezogenen Behördenkommunikation gewinnen neben den allgemeinen Grundsätzen zur Ausgestaltung von Kommunikation die Faktoren der Gestaltung des Prozesses, den man gemeinsam durchläuft, an Bedeutung. Behördliche Prozesse sind an

¹⁴⁰ vgl. Bornschein (2010), S. 24 f.

¹⁴¹ vgl. Bertelsmann Stiftung (2009), S. 8

¹⁴² vgl. Czerwick (1998), S. 489 f.; Henkel/Schedler (2008)

¹⁴³ vgl. Halla-Heißen (2017)

die Kompetenzen und Leistungen der öffentlichen Verwaltung orientiert. Aus dem Leistungsangebot der Behörde und der Interaktion mit dieser leitet der Bürger einen funktionellen Nutzen für sich ab (siehe Abbildung 3.2). Dies generiert Erwartungen, die an die Behörde und die Zusammenarbeit mit dieser geknüpft sind. Werden diese Erwartungen erfüllt und das Erleben der Zusammenarbeit ist ein positives, steigert dies die Glaubwürdigkeit der und das Vertrauen in die Behörde für das Individuum.

Die Behörde muss sich zwangsläufig in einem rechtlichen (vgl. auch Abschnitt 3.1.5) und organisatorischen Rahmen bewegen, welche nicht von ihr selber, sondern meist von der übergeordneten politischen Ebene vorgegeben wird. Die in der Behörde gebündelten Kompetenzen und von dieser angebotene Leistungen werden durch deren Vertreter dargestellt und ermöglicht. Als Vertreter der Behörde ist er aber auch an die Werte, Richtlinie und Leistungen der Institution gebunden und muss diese nach außen vertreten und repräsentieren. Diese repräsentative Aufgabe ist nicht als selbstverständlich anzusehen, auch wenn entsprechendes Verhalten nicht selten vorausgesetzt wird. Dies bedeutet umgekehrt aber auch, dass auf eine Kommunikationssituation zwischen dem Behördenvertreter und dem Bürger, Vorerfahrungen des Bürgers mit der Behörde Einfluss haben können. Von diesen Vorerfahrungen kann der Vertreter der Behörde allerdings nichts wissen, es sei denn, die Gesprächsatmosphäre ist derart offen angelegt, dass der Bürger sich frei fühlt davon zu berichten. Dies ist bei Gesprächen mit Behördenvertretern eher selten der Fall, da die Gesprächssituationen zeitlich sehr begrenzt sind und kein Vertrauensverhältnis aufgebaut wird. Darüber hinaus ist dies bei den meisten Behördengesprächen auch gar nicht notwendig. Diese Aussagen treffen nicht auf die Beziehung zwischen den Projektleitenden der Ämter für Ländliche Entwicklung (ÄLE) und den Teilnehmern von Flurneuordnungsverfahren zu. Diese Beziehungen sind durchschnittlich auf sieben bis zehn Jahre angelegt und können vom gegenseitigen Vertrauen profitieren.

Darüber hinaus ist der Vertreter der Behörde auch selbst Individuum und unterliegt den Einflussfaktoren der interpersonellen Kommunikation. Auch er bringt Vorerfahrungen, Einstellungen und Vorstellungen mit, welche wiederum der Gesprächspartner Bürger nicht kennen kann.

In diesem Spannungsfeld aus sich gegenseitig nicht unbedingt ergänzenden oder in eine (effektive) Richtung bewegendem Aspekte findet die Kommunikation statt. Das Bewusstsein um diese Aspekte kann für die Anpassung der Kommunikation an den jeweiligen Gesprächspartner vorteilhaft sein. Dabei geht es weniger um den jeweiligen Inhalt eines Aspekts, d. h. wie ein bestimmtes Ziel aussieht, sondern vielmehr darum, dass Zielvorstellungen vorliegen, welche die Kommunikation und die Beziehung zwischen den Gesprächspartnern hemmend, fördernd oder verändernd beeinflussen können (vgl. auch 2.2.7).

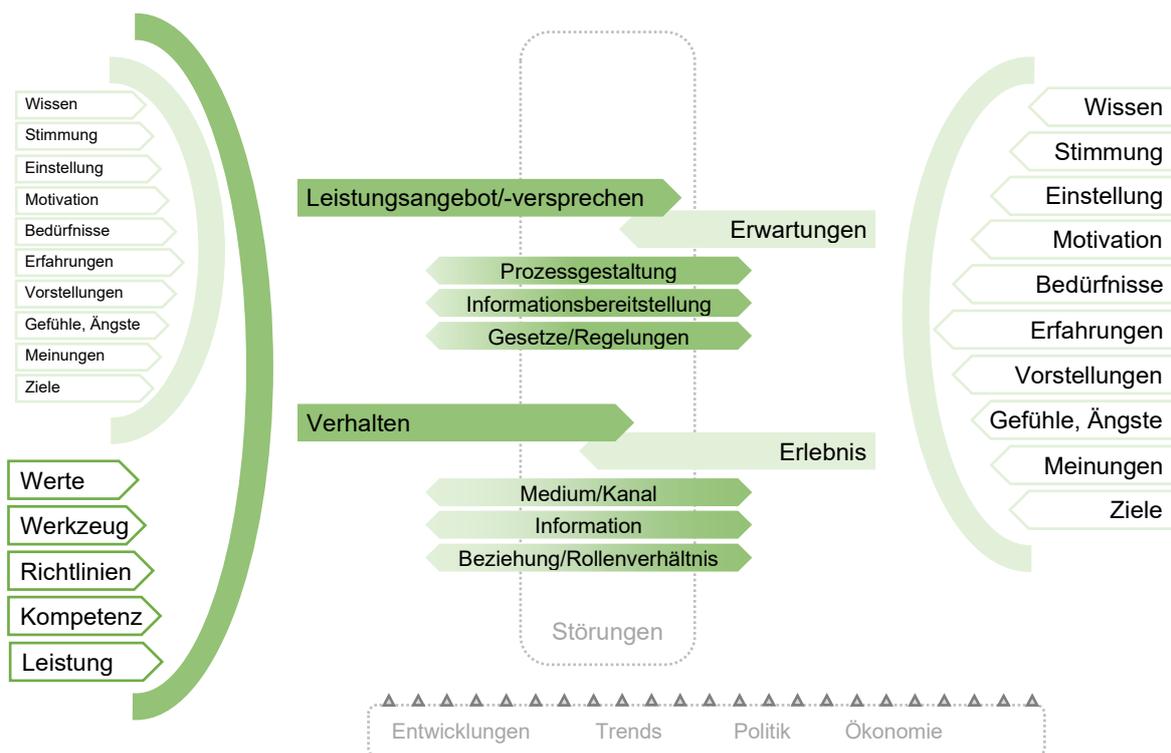


Abbildung 3.2: Einflüsse, Elemente und Faktoren der dialogorientierten Kommunikation zwischen Organisation und Individuum, eigene Darstellung

3.1.5 Gesetzliche Rahmenbedingungen und Richtlinien

Die Beziehungen zwischen Behörden und Klienten

„[...] sind auch dort, wo der Staat einseitig hoheitlich handelt, als Kommunikationsbeziehung ausgestaltet, die eine wirksame Information und Beratung des Bürgers intendiert, deren Umfang auch vom erkennbaren Interesse und Bedürfnis des Betroffenen bestimmt wird.“ (Scherzberg (2015), S. 11)

Auf europäischer Ebene gibt Art. 41 EUGrCh Vorgaben für eine gute Verwaltung und Hinweise zur Gestaltung der Agenten-Klienten-Beziehung, insbesondere dem Recht auf Anhörung und dem Recht auf Kommunikation in einer Landessprache, welche durch Klienten bestimmt wird.¹⁴⁴ Ergänzend gibt die Europäische Bürgerbeauftragte einen 'Europäischen Kodex für die gute Verwaltungspraxis' vor, welches allerdings kein rechtsverbindliches Element darstellt. Der Kodex soll EU-Beamte als Anleitung dienen, die Kommunikation im Schriftlichen und Mündlichen derart zu gestalten, dass es dem einzelnen Bürger möglich ist, „[...] Rechte zu verstehen und durchzusetzen [...]“¹⁴⁵, um u. a. „[...] eine einheitliche bürgerorientierte europäische Verwaltungskultur [zu fördern ...]“¹⁴⁶. In Punkt 4 des Kodex wird die „Achtung vor anderen Menschen“ thematisiert:

„Der Beamte begegnet Amtskollegen und auch den Bürgern stets mit Achtung. Er ist höflich, hilfsbereit und kooperativ und erfüllt seine Aufgaben termingerecht. Er ist ehrlich bemüht, das

¹⁴⁴ Art. 41 Abs. 4 EUGrCh; Europäische Kommission (2015): Der Europäische Kodex für gute Verwaltungspraxis, Art. 13, S. 17

¹⁴⁵ Europäische Kommission (2015): Der Europäische Kodex für gute Verwaltungspraxis, Einleitung, S. 2

¹⁴⁶ Europäische Kommission (2015): Der Europäische Kodex für gute Verwaltungspraxis, Vorwort

von Anderen Gesagte zu verstehen und sich selbst klar und verständlich auszudrücken.“
(Europäische Kommission (2015): Der Europäische Kodex für gute Verwaltungspraxis, S.10)

Art. 12 des Kodex stützt diese Leitlinie bzgl. der schriftlichen und mündlichen Kommunikation weiter:

„Der Beamte legt in den Beziehungen zur Öffentlichkeit ein dienstleistungsorientiertes, korrektes, höfliches und zugängliches Verhalten an den Tag. Bei der Beantwortung von Schriftverkehr, Telefongesprächen und E-Mails bemüht sich der Beamte, so hilfsbereit wie möglich zu sein, und beantwortet an ihn gerichtete Fragen so vollständig und genau wie möglich.“ (Europäische Kommission (2015): Der Europäische Kodex für gute Verwaltungspraxis, S.16, Art. 12)

Des Weiteren wird mit Art. 13 die „Beantwortung von Schreiben in der Sprache des Bürgers“ festgelegt und damit Art. 41 Abs. 4 EUGrCH gestützt. Auch muss nach Art. 22 EUGrCH „[...] sichergestellt werden], dass die zu übermittelnde Information klar und verständlich ist.“¹⁴⁷

Im nationalen Recht schafft das Rechtsstaatsprinzip, verankert in Art. 20 Abs. 3 GG sowie in Art. 28 Abs. 1 Satz 1 GG, die Grundlage bzgl. des Anspruchs an eine Agenten-Klienten-Kommunikation. Neben dem Vorrang des Gesetzes gegenüber Verwaltungsvorschriften als Grundlage behördlicher Kommunikation, gibt das Prinzip auch das Bestimmtheitsgebot vor, nach dem jede Norm so formuliert sein muss, dass jeder Betroffene die Rechtslage versteht und für sich selber umsetzen kann bzw. das eigene Verhalten danach richten kann. Die Formulierungen müssen demnach verständlich sein. Auch die Pflicht zur Begründung von Verwaltungsentscheidungen, welche sich aus § 117 Abs. 2 Nr. 5, § 108 Abs. 1 VwGO ergibt, ist ein zentrales Element rechtsstaatlicher Verwaltungsverfahren. Weitere Elemente des Rechtsstaats und Kommunikationsgrundlage ist der Anspruch auf rechtliches Gehör nach Art. 103 Abs. 1 GG.

Auch das in Art. 20 Abs. 1 GG und Art. 28 Abs. 1 S. 1 GG verankerte Sozialstaatsprinzip kann als Begründung eines Anspruchs auf eine gute Agenten-Klienten-Kommunikation betrachtet werden, insbesondere bei Berücksichtigung der Heterogenität in Verbindung mit der hohen Anzahl an Klienten in der Behördenkommunikation. Durch das Sozialstaatsprinzip werden „[...] den Behörden Fürsorge- und Betreuungspflichten, auferlegt, wenn der Bürger andernfalls aus Unkenntnis, Unerfahrenheit oder Unbeholfenheit bei der Wahrnehmung seiner (sozialen) Rechte scheitert.“¹⁴⁸

Unterstützend verlangen die Grundrechte in ihrer objektiv-rechtlichen Dimension als Schutzpflichten, die Verpflichtung des Staates, Voraussetzungen und Rahmenbedingungen zu schaffen, um die Ausübung grundrechtlicher Freiheiten zu ermöglichen. Um dieser Verpflichtung eines jeden Bürgers gegenüber gerecht zu werden, ist es unerlässlich, dass rechtliche Vorgaben sowie verwaltungs- und ablauforganisatorische Bestimmungen allgemein bekannt und verständlich formuliert sind.¹⁴⁹

Da es sich bei der Behördenkommunikation mit Masse nicht um Vorgänge der demokratische Teilhabe zur politischen Willensbildung handelt, kann das auf Art. 20 Abs. 1 und 2 GG fußende Demokratiegebot nur einschränkend als begründender Faktor einer guten Agenten-Klienten-Kommunikation herangezogen werden.

¹⁴⁷ vgl. Europäische Kommission (2015): Der Europäische Kodex für gute Verwaltungspraxis, Art. 22, S. 21

¹⁴⁸ vgl. Scherzberg (2015), S. 9-10

¹⁴⁹ vgl. Scherzberg (2015), S. 9

Die Umsetzung der angesprochenen Staatsgebote für den Bereich des einfachen öffentlichen Rechts wird durch die Anwendung der Normen der Verwaltungsverfahrensgesetze (VwVfG) und des Sozialgesetzbuch I realisiert. Auch wenn auf Basis dieser Gesetze kein real juristisch durchsetzbarer Anspruch auf eine allgemein verständliche und umgängliche Kommunikation besteht¹⁵⁰, verpflichten diese Normen die Behörden zu bestimmten Ausgestaltungen der Kommunikation, welche diese möglich machen könnten.

§§ 41, 43 VwVfG verpflichtet die Behörden, ihren Klienten einen angemessenen Zeitraum und Gelegenheit zu geben, die behördlichen Entscheidung zur Kenntnis zu nehmen, bevor diese wirksam wird. Nach § 39 VwVfG muss mit der behördlichen Entscheidung eine Begründung gegeben werden.

„So ist die Begründung ein kommunikativer Akt, der dem Betroffenen die wesentlichen tatsächlichen und rechtlichen Erwägungen der Behörde zur Kenntnis bringen soll. Er muss dies unzweideutig und widerspruchsfrei, mithin auch nachvollziehbar und verständlich tun.“
(Scherberg (2015): Die Sprache der Verwaltung ... ist nicht die Sprache des Rechts, S.11)

Der rechtliche Anspruch auf diese wird allerdings durch Bestimmungen in § 46 VwVfG i.V.m. § 44 Abs. 3 VwVfG konterkariert:

Die Aufhebung eines Verwaltungsaktes, [...] kann nicht allein deshalb beansprucht werden, weil er unter Verletzung von Vorschriften über das Verfahren, die Form oder die örtliche Zuständigkeit zustande gekommen ist, wenn offensichtlich ist, dass die Verletzung die Entscheidung in der Sache nicht beeinflusst hat.“ (§ 46 VwVfG)

Eine Aufhebung kommt lediglich bei offensichtlichen, besonders schwerwiegenden Fehlern zustande. Selbst das Fehlen einer Begründung wäre kein solcher Fehler.¹⁵¹

Weiterführend sichert § 28 VwVfG das Recht auf Anhörung zu. Aus diesem ergibt sich eine Hinweis- und Informationspflicht der Behörden gegenüber dem Klienten. Des Weiteren geben §§ 25, 29 VwVfG sowie § 13 SGB I die Pflichten zur Beratung, Auskunft und Aufklärung. § 25 VwVfG schließt dabei auch die Korrektur von Irrtümern mit ein, d. h. die Behörde muss sicherstellen und sich davon überzeugen, dass der Klient die Angaben versteht.¹⁵²

Zusammenfassend betrachtet müssen dem Klienten die bereitgestellten Informationen tatsächlich als auch intellektuell zugänglich sein, um u. a. ein zügiges, effizientes und faires Verfahren zu gewährleisten. Dies bedeutet, dass es dem Klienten möglich sein muss, die Kommunikation zu verstehen, um eventuelle Konsequenzen abschätzen, Nachfragen stellen, sowie Gegen- oder Folgemaßnahmen in Anspruch nehmen oder einleiten zu können. Dieser Anspruch ist allerdings aufgrund der grundsätzlich unterschiedlichen Ansprüche an und Voraussetzungen für Verstehen und Verständlichkeit rechtlich nicht durchsetzbar.

Um dennoch das Anrecht auf eine verständliche Kommunikation zu gewährleisten und die Bestrebungen in diese Richtung weiter zu unterstützen, stehen den Behörden eine Vielzahl an Leitliniendokumenten mit Richtliniencharakter zur Verfügung.

„Es geht um Vernetzung, um Abstimmung, um Koordination, um Dialog, um Vertrauen und Unterstützung. Die Transparenz des Projektverlaufs, eine offene und ehrliche Kommunikation, eine wirksame Öffentlichkeitsarbeit entscheiden oft über den Erfolg. Einerseits müssen Informationen und Daten schneller an unterschiedlichen Orten verfügbar sein, andererseits muss

¹⁵⁰ vgl. Scherzberg (2015), S. 12

¹⁵¹ vgl. § 44 Abs. 2 VwVfG

¹⁵² vgl. Scherzberg (2015), S. 11

zwischen unterschiedlichsten Interessen abgestimmt werden (Bundesministerium des Innern (2012), S. 56)

Für den Freistaat Bayern sind die Vorgaben für eine bürger- und dienstleistungsorientierte Verwaltungspraxis in der Allgemeine Geschäftsordnung für die Behörden des Freistaates Bayern (AGO) in der Fassung vom 12.12.2000 skizziert.

§ 4 AGO macht Vorgaben, wie die Interaktion zwischen Klienten und Agenten gestaltet werden soll.

„Die Behörden richten ihre Maßnahmen zur Gestaltung einer wirksamen bürgerfreundlichen und dienstleistungsorientierten Verwaltung an den Bedürfnissen der Bürger aus. Die Bürgerfreundlichkeit und Dienstleistungsorientierung der Behörden ist stetig zu verbessern.“
(§4 (1) AGO)

Des Weiteren werden die Vorgaben gemacht, dem Klienten „[...] freundlich und mit Verständnis für ihre Belange [...]“ (§ 4 Abs. 2 AGO) sowie hilfsbereit zu begegnen ist. Die Zusammenarbeit mit Klienten ist derart zu gestalten, dass dem Klienten „[...] ein möglichst geringe(r) Aufwand [...]“ (§ 4 Abs. 5 AGO) entsteht. Auch soll „das Verwaltungshandeln [...] nachvollziehbar und unparteiisch sein.“ (§ 4 Abs. 3 1 AGO)

Forderungen, Vorgaben und Gestaltungsvorschläge bezüglich der guten Verständlichkeit, Bürgerorientiertheit und Transparenz gibt es seit mehr als 40 Jahren.¹⁵³ Sie sind meist vage und allgemein gehalten, beinhalten in den wenigsten Fällen konkrete Maßnahmen für die Praxis. Sie sind auch nicht Bestandteil von Evaluationen. Die Kritikpunkte und Anforderungen werden zwar immer wieder thematisiert sowie Optimierungsmöglichkeiten konzipiert, allerdings werden Lösungen der Problematik in die Praxis gar nicht, nur teilweise oder sehr langsam umgesetzt.¹⁵⁴

3.1.6 Charakteristika und Anforderungen

Behörden sind Institutionen der öffentlichen Verwaltung, welche

„[...] arbeitsteiliges Handeln verschiedener Aktanten innerhalb eines bestimmten Raums zu koordinieren, zu kontrollieren und Wissen zu bewahren [...].“ (Rehbein (1998), S. 661)

haben. Sie nehmen in staatlicher Hoheit Verwaltungsaufgaben wahr. Grundsätzlich ist das Verhältnis zwischen dem Bürger und der öffentlichen Verwaltung kein partnerschaftliches Miteinander. Dies schließt die zielführende Zusammenarbeit nicht aus, kann aber die Bereitschaft für das Verständnis und die Akzeptanz behördlicher Entscheidungen sowie den Willen zur Zusammenarbeit hemmen. Insbesondere wenn Bürger sich unfair behandelt fühlen oder in ihren Interessen nicht unterstützt sehen kann dieser Effekt eintreten.¹⁵⁵

Die enge Bindung an Gesetzgebung sowie an Durchführungsbestimmungen sind charakteristisch für einen behördengeleiteten Prozess, um diesen zu legitimieren, zu formalisieren, zu kontrollieren, zu regulieren und letztendlich zu professionalisieren und einer ökonomisch bestmöglichen Abarbeitung zuzuführen.

¹⁵³ vgl. Grönert (2004), S. 13-15

¹⁵⁴ vgl. Grönert (2004), S. 13-27

¹⁵⁵ vgl. Grönert (2004), S. 27

Sowohl innerhalb einer Behörde als auch zwischen den Behörden der unteren, mittleren und oberen Verwaltungsebene ist die Gebundenheit an Hierarchiekonzepte fest in den Strukturen und Arbeitsprozessen verankert.¹⁵⁶

Charakteristisch für einen Prozess in der öffentlichen Verwaltung ist die Beteiligung einer hohen Anzahl an Akteuren.¹⁵⁷ Um den Grundsatz der Gleichbehandlung sicherzustellen und gleichzeitig eine hohe Anzahl an Prozessen abhandeln zu können, werden im Verfahrensverlauf Einzelfälle standardisiert und Kategorien zugeordnet.¹⁵⁸

Die Einhaltung und Anwendung der Grundsätze der behördlichen Kommunikation trägt wesentlich zur Qualität von politischen und öffentlichen Debatten und Auseinandersetzung bei. Die Objektivität als auch Neutralität von Argumenten können durch diese gestärkt werden.¹⁵⁹

3.1.6.1 Dominanz der Schriftlichkeit

Die Kommunikation von und zwischen Behörden wird schriftlich festgehalten. Dies dient der nachhaltigen Wissensspeicherung sowie der belastbaren Dokumentation zur Sicherung von Daten, Abläufen und Ergebnissen von Fallbearbeitungen. Auch die Grundlage des behördlichen Handelns, bestehend aus Gesetzen und Vorschriften, werden schriftlich gespeichert. Beides ermöglicht einer nachhaltigen Sicherung und Überprüfbarkeit der Legitimität der institutionellen Strategien, Maßnahmen und Informationen. Im Vergleich zum flüchtig Gesprochenen ist es damit zwar immer noch interpretierbar, jedoch im Wortlaut feststehend und folglich belastbar.¹⁶⁰

3.1.6.2 Sachlichkeit

Kommunikation gilt als sachlich, wenn der Inhalt korrekt und ohne Lücken sowie kurz, klar, prägnant und verständlich dargestellt ist.¹⁶¹ Im Vordergrund steht die ökonomische Abarbeitung und abschließende Entscheidung der (Teil-)Prozesse innerhalb eines rechtlich-institutionellen und zeitlich vertretbaren Rahmens. Das Design bzw. die Aufmachung der Informationen sollen dabei die Kommunikation unterstützen, ohne von dieser abzulenken. Die Betrachtung von Subjektivem und Emotionalem findet in der Behördenkommunikation keine Berücksichtigung. Dem steht nicht selten der Klient mit seiner Sichtweise und, insbesondere bei nicht standardmäßig vorgesehenen Behördengängen, dem Bedürfnis nach einer personenbezogenen Beziehung und individuellen Betrachtung des eigenen Falls gegenüber.

3.1.6.3 Verständlichkeit

Begriffe wie Beamten-, Bürokraten- oder Amtsdeutsch beschreiben im allgemeinen Kontext den Kommunikations- und insbesondere Schreibstil amtlicher Mitteilungen: Schachtelsätze, Nominalstil, Passivformen, Fachbegriffe, unpersönliche Formulierungen und Paragraphenaufzählungen sollen die Neutralität, Rationalität und Sachbezogenheit des behördlichen Handelns betonen. Die Behördensprache ist eine Fachsprache und Ausdruck der

¹⁵⁶ vgl. Becker-Mrotzek (2001), S. 1507 f.

¹⁵⁷ vgl. Grönert (2004), S. 6 ff.

¹⁵⁸ vgl. Becker-Mrotzek (2001), S. 1507 f.

¹⁵⁹ vgl. Feik (2007), S. 325

¹⁶⁰ vgl. Sechi (2003); S. 30 f., 81

¹⁶¹ vgl. Besson (2003), S.196

Ausübung hoheitlicher und bürokratischer Aufgaben, welche oftmals komplexe Inhalte in wenigen Worten greifbar machen und präzise darstellen muss. Gleichzeitig schafft dieser Schreibstill, ungewollt oder gewollt, aber auch eine Distanz zwischen der Behörde und dem Bürger.¹⁶²

Um Inhalte überzeugend vermitteln zu können, bedarf es grundsätzlich einer allgemeinverständlichen Kommunikation. Da der Adressatenkreis in der Behördenkommunikation grundsätzlich heterogen zusammengesetzt sein wird, „[...] muss sich an einem fiktiven Adressaten mit durchschnittlicher Auffassungsgabe“¹⁶³ orientiert werden, um allgemein verständliche Formulierungen zu finden. Wird dieser Transfer nicht erbracht, können leicht Un- oder Missverständnisse auftreten, insbesondere bei komplexen Themen oder Abläufen. Da das Verstehen allerdings keine Texteigenschaft, sondern vom durch Bildungsstand, Sozialisierung und Erfahrungen individuell geprägten Verständnishorizont des Klienten abhängig ist, kann und wird es kein absolut einheitliches Verständnis ein und desselben Textes geben. (siehe Abschnitt 2.2) Zudem ist der Begriff der Verständlichkeit nicht eindeutig definiert.

Trotz zahlreicher linguistischer und rechtlicher Vorschriften wie auch Ratgeber für die Verbesserung der Verständlichkeit zwischen Bürgern und Behörden, ist eine wesentliche Verbesserung noch ausstehend.¹⁶⁴ 87 % der Bevölkerung geben an, Verständigungsschwierigkeiten beim Lesen amtlicher Schreiben zu haben.¹⁶⁵

3.1.6.4 Verhältnismäßigkeit

Der Einsatz von öffentlichen Mitteln und Personal sollte in einem ausgewogenen Verhältnis zur Anzahl an interessierten oder beteiligten Bürgern, der Komplexität und Masse an Informationen sowie dem eingesetzten Budget anderer beteiligter Akteure stehen. Auch die Art der Maßnahmen orientieren sich am Grundsatz der Verhältnismäßigkeit, um unnötige Härten zu vermeiden.

3.1.6.5 Transparenz und Offenheit

Die öffentliche Verwaltung muss in ihrer Kommunikation immer klar als Absender erkennbar sein, um als transparent wahrgenommen zu werden. Des Weiteren müssen auch Informationen über den Hergang der Entscheidungsfindung und die dafür herangezogenen Daten bereitgestellt, soweit dies die Vorgaben zur Datensicherheit zulassen.

„Auch wenn nicht geleugnet werden kann, dass die öffentliche Verwaltung in vielerlei Hinsicht noch immer ein intransparentes soziales System darstellt, so bedarf diese Intransparenz jetzt doch einer kommunikativen Absicherung bzw. einer kommunikativen Ergänzung.“ (Czerwick (1998), S. 489).

Die Prozesse des Zustandekommens von Aussagen und die Herkunft respektive Nachvollziehbarkeit und Zugänglichkeit von Informationen und Daten als Inhalte der Kommunikation spielen in diesem Zusammenhang eine entscheidende Rolle. Transparenz ist kein Selbstzweck, sondern ermöglicht die eigenständige Bewertung und folglich

¹⁶² vgl. Scherzberger (2015), S.16 f.

¹⁶³ vgl. Scherzberg (2015), S.8

¹⁶⁴ vgl. Scherzberg, Arno (2015), S. 3 ff.

¹⁶⁵ vgl. Eichhoff-Cyrus et. al. (2009), S. 6 f.

Einschätzungen bezüglich der Gerechtigkeit einer Maßnahme oder Entscheidung. Transparenz kann Vorurteilen vorbeugen oder entkräften und im Endeffekt damit die Akzeptanz erhöhen.¹⁶⁶

Die Legitimität behördlicher Entscheidungen beruht nicht mehr nur auf ihrer formalen Rechtmäßigkeit. Sowohl der Nutzen als auch Sinn von Verfahren muss, insbesondere bei einer Betroffenheit vieler Bürger, in der breiten Öffentlichkeit erkannt und akzeptiert werden. Dies kann nur über eine Beteiligung der erweiterten Öffentlichkeit durch eine effektive Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit erreicht werden.

3.1.6.6 Kontinuität

Sowohl inhaltlich als auch zeitlich muss die behördliche Kommunikation kontinuierlich verlaufen. Eine Vielzahl von Kommunikationsaktivitäten der öffentlichen Verwaltung verfolgen den Ansatz, dass durch den „ständigen, gegenseitigen Dialog zwischen Behörden und Bürgern, [...] [die] Offenheit, Porosität und Lernfähigkeit des politischen Systems gewährleistet, erhalten und gestärkt [...]“ werden kann.¹⁶⁷

3.1.6.7 Vollständigkeit

Die Informationen in der Behördenkommunikation müssen dem Bürger ein vollständiges Bild der Prozessabläufe, -risiken, -möglichkeiten etc. vermitteln. Es dürfen keine Informationen weggelassen werden oder zu einem Prozess zugehörige Informationen gesondert erfragt werden müssen. Da an zahlreichen Prozessen mehrere Behörden beteiligt sind und der Prozessverlauf von Entscheidungen und Faktoren abhängig ist, die erst während des Prozessablauf ersichtlich werden, werden die Informationen oftmals sukzessive zur Verfügung gestellt. Dies erleichtert die situationsabhängige Informationsbereitstellung und ermöglicht ein Nachfragen in und bzgl. der individuellen Situation.

3.1.6.8 Asymmetrie im Wissen

Die Behördenkommunikation zeichnet sich insbesondere dadurch aus, dass eine Vielzahl unterschiedlichster Akteure mit spezifischen Interessen, Zielen und Eigenschaften und unterschiedlichen Wissens und Erfahrungsständen sozial interagieren (müssen).¹⁶⁸ Dies stellt eine Herausforderung dar, denn „dabei ist naturgemäß ein Wissensgefälle zu überbrücken, zwischen dem juristisch-administrativen Sachverstand der Behörde und dem Laienverständnis.“¹⁶⁹

Behördenvertreter, bzw. die Agenten, erlangen durch Ausbildung und Berufserfahrung Fachwissen über spezifischen Behördenprozesse, Verfahrensabläufe und Kausalitäten sowie die institutionell spezifische Professionalität als auch routinierte Handhabung im Umgang mit der Sprache und Schriftlichkeit. Der Bürger, bzw. Klient, besitzt wiederum ein für ihn spezifisches Fachwissen, welches nicht zwangsweise Überschneidungen mit dem für die Abarbeitung des behördlichen Vorgangs notwendigen Wissen haben muss. Der Klient besitzt dieses spezifische Wissen nicht. Er kann Alltagswissen bzw. Laienwissen aus seinem

¹⁶⁶ vgl. Wagner (2018)

¹⁶⁷ vgl. Besson (2003), S. 147

¹⁶⁸ vgl. Czerwick (1998), S. 489, Sechi (2003), S. 57 ff.

¹⁶⁹ vgl. Scherzberg (2015), S. 16 Abs. 3

Erfahrungsschatz durch vorangegangene Situationen mit Behörden nutzen. Agent und Klient befinden sich folglich in einer asymmetrischen Kommunikationssituation, in welcher beide erlernte Strategien zur Problembearbeitung und -bewältigung aus ihren Lebens- und Fachbereichen einbringen. Der Agent ist jedoch hinsichtlich in der behördlichen Kommunikation unabdingbaren spezifischen institutionellen Gegebenheiten und Merkmale überlegen, da er einen internen und professionalisierten Einblick hat.¹⁷⁰

Dieser Erfahrungs- und Wissensunterschied wird auch als Wissensgefälle bezeichnet.¹⁷¹ Aus diesem ergibt sich zwangsläufig eine Dominanz des Agenten über den Klienten und ein gewisser Grad an Abhängigkeit des Klienten gegenüber dem Agenten. Ziel einer offenen und transparenten Behördenkommunikation muss es sein, das Wissensgefälle zu erkennen und best- sowie schnellstmöglich für den zu bearbeitenden Bereich zu minimieren.

3.1.6.9 Divergenz in der Betroffenheit

Die Interaktion des Klienten mit der Behörde wird entweder vom diesem selbst oder einer behördlichen Institution initiiert oder findet auf der Basis rechtlicher Regelungen in gewissen Zeitabständen oder zu gewissen Fristen statt. Für den Agenten als Vertreter der Behörde bedeutet der Vorgang bzw. ein behördliches Verfahren Arbeitsalltag und hat keine persönlichen Konsequenzen. Der Klient allerdings ist mit von den Konsequenzen einer behördlichen Entscheidung direkt konfrontiert und unmittelbar und persönlich betroffen. Diese Betroffenheit kann, aus Klientensicht, existenzielle Fragen aufwerfen, wenn es sich bspw. um die Baukostenbeteiligung der Straßenanlieger bei einer Komplettsanierung handelt. Folglich kann auch nicht ausgeschlossen werden, dass der Grad der persönlichen Betroffenheit einen Einfluss auf Emotionen hinsichtlich des Entscheidungs- und Evaluationsprozesses im Verfahren haben kann, im negativen als auch positiven Sinn. Aus Klientensicht steht die persönliche Situation im Fokus der Betrachtungen. Die Standardisierung des Vorgangs und damit zwangsweise Einordnung in die institutionellen Kategorien ist aus behördlicher Sicht und Praxis allerdings notwendig, um der Massenhaftigkeit und aller anderen Grundsätze der zu bearbeitenden Behördenvorgänge gerecht zu werden. Das Phänomen wird auch als Agent-Klient-Polarität oder Schnittstelle von System und Lebenswelt bezeichnet.¹⁷²

3.1.7 Kommunikationsdigitalisierung

Die Kommunikation der öffentlichen Verwaltungen hat sich durch ein gewandeltes Staatsverständnis signifikant verändert und wurde durch moderne Informations- und Kommunikationstechnologien stark beeinflusst. Staatliche Akteure stehen hinsichtlich ihrer Kommunikationsfähigkeiten vor der Herausforderung, die Anforderungen einer an sich ständig weiterentwickelnden Kommunikationsangeboten gewohnten Gesellschaft erfüllen zu müssen. Daraus ergeben sich neue und zusätzliche Ansprüche, welche den gewohnten, hoheitlich geprägten Umgang mit Informationen vor neue Herausforderungen stellen. Unter den Begriffen E-Government und New Public Management werden die Ziele und Bestrebungen der Modernisierung der Behörden sowie deren Kommunikation auf dem Weg zu mehr Effizienz,

¹⁷⁰ vgl. Porila/Ten Thij (2007), S. 688 f.

¹⁷¹ vgl. Scherzberg (2015), S. 16

¹⁷² vgl. Porila/Ten Thij (2007), S. 689

Effektivität, Bürgernähe, Flexibilität und Innovationspotential zusammengefasst. Einen detaillierten und aktuellen Überblick über die Thematik gibt Beck et al. (2017).

Die Möglichkeiten kommunikativer Kompetenzen sind in einer stark von medialer und digitaler Kommunikation geprägten Gesellschaft eine relevante Ressource. Sie bieten großes Potential bzgl. der Vertrauensbildung in die Verwaltung und sind für Staatsorgane und Interessenvertretungen eine wichtige Ressource für den politischen Diskurs.¹⁷³ Dazu muss man die Bürger jedoch genau dort ansprechen, wo diese kommunizieren und sich informieren. Dies bedeutet heutzutage hinsichtlich Informationen und Kommunikationsmöglichkeiten, hauptsächlich digital, schnell und online verfügbar zu sein.

Obwohl behördeninternes Arbeiten größtenteils digital geschieht und der Digitalisierung der Verwaltung eine hohe politische Aufmerksamkeit geschenkt wird, sind die für Bürger nutzbaren digitalen Services wenig ausgeprägt.

„E-Government in Deutschland gibt es de facto nicht.“ (Vorsitzende des Nationalen Normenkontrollrates (NKR); in: Beck et al. (2017) S. 12)

Obwohl es viele Behördenwebsites gibt, werden nur wenige vollständig online beantragbare Leistungen angeboten. Bestehende Angebote gelten als wenig nutzerfreundlich, kompliziert und nicht behördenübergreifend interoperabel konzipiert.¹⁷⁴

3.1.7.1 Optionen

In den 2000ern stand die Digitalisierung der Verwaltungsprozess im Fokus des E-Governments. Heute umfasst der Begriff auch die digitale Bearbeitung und Abwicklung von Verwaltungsangeboten als auch die Möglichkeit des Informierens der Bürger via Internet und weiteren digitalen Kanälen.¹⁷⁵ Digitale Angebote der Behörden sollen die elektronische Kommunikation zu und mit den Bürgern erleichtern. Einfach nutzbare und effiziente elektronische Dienste sollen dabei eine Vielzahl an Funktionen erfüllen.

Information

Durch die digitale Bereitstellung von Dokumenten, Informationsbroschüren und Kompendien kann eine wesentlich größere Zahl an Bürgern erreicht werden, als durch die Auslage von entsprechenden Druckausgaben. Durch die gezielte Platzierung der digitalen Ausgaben werden diese kontextualisiert. Dies verbessert die Verständlichkeit und erhöht die Transparenz behördlichen Handelns.¹⁷⁶

Informationsaustausch

Der Informationsaustausch kann sowohl von der Behörde als auch vom Bürger initiiert werden. Insbesondere im kommunalen Bereich stellen Onlineplattformen eine effektive Möglichkeit der Bürgerbeteiligung, bspw. für Online-Umfragen, dar. Durch einen aktiv geförderten sowie einfordernenden Informationsaustausch kann sowohl die Kollaboration verbessert als auch zur Partizipation angeregt werden. Online-Dialoge sind aufgrund der zunehmenden Bedeutung und Verwendung des Internets potentiell denkbare Informations- und Kommunikationsplattform.

¹⁷³ vgl. Novy/Schwicker (2009), S. 13

¹⁷⁴ vgl. Beck et al. (2017), S. 12 f.

¹⁷⁵ vgl. West (2005), S. 1

¹⁷⁶ vgl. Stücheli-Herlach et. al. (2012), S. 132

Verschiedenen Akteuren wird damit eine Möglichkeit bereitgestellt, sich schriftlich mitzuteilen, in Dialoge zu treten, Standpunkte zu diskutieren und so zum Entscheidungsprozess beizutragen können. Dies geschieht innerhalb von öffentlichen Projekten meist nicht anonymisiert. Die Vorteile dieses Partizipationsformats sind zum einen die geringe Barriere zur Beteiligung und die Möglichkeit, die Diskussion öffentlich strukturiert zu führen. Das Gemeinwesen kann dadurch ebenfalls revitalisiert werden. Das Einbeziehen der Bürger begünstigt dies und bestärkt das Verantwortungsbewusstsein und das Gemeinschaftswesen. Die engere Bindung zwischen dem Klient und dem Agent resultierend aus der direkten Kommunikation. Die Verbesserung des Images in der Öffentlichkeit verbunden mit einer Verbesserung der Rekrutierung neuer Mitarbeiter sind nachgewiesene externe Kommunikationseffekte.

Transaktion

Es muss die Möglichkeit geben, Formulare, Verwaltungsvorgänge, Zahlungen oder Ausschreibungen in einem sicheren Bereich online zu bearbeiten. Genutzte und medienbruchfreie Onlineangebote entlasten sowohl die Bürger als auch die Behörde, da diese orts- und zeitunabhängig bearbeitet werden können. Die digitale Verfügbarkeit eines Bearbeitungsstandes oder Resultat eines Antragsprozesses oder eines Projektvorhabens vermittelt zudem Transparenz und Planbarkeit.

Interaktion

Die digitale Kommunikation eröffnen und fördern ortsunabhängige interaktive und partizipative Formate wie bspw. Webportale, Social-Media-Services und Online-Schalter.¹⁷⁷ Online-Partizipationsplattformen, insbesondere in den sozialen Medien, ermöglichen den Bürgern mit der Behörde und auch untereinander zu interagieren. Dies ermöglicht auch der Behörde sowohl als Mittler, Informationsquelle, Moderator oder Unterstützer aufzutreten, um auf Interessen, Anliegen und Anmerkungen eingehen zu können. Durch Hinweise und Rückmeldungen der Bürger können Missstände schneller identifiziert und dementsprechend adressiert werden.¹⁷⁸ Diese Art der Kommunikation wird als ungefiltert wahrgenommen und hat klassischerweise eine sehr große Reichweite. Insbesondere Aktivitäten im Bereich Social-Media bieten einen hohen Grad an Interaktion und gelten als modern und zeitgemäß. Sie sind aber auch mit Herausforderungen verbunden, da der Dialog wenig steuerbar ist. Sobald ein entsprechendes Angebot gemacht wird, besteht die Verpflichtung zu Konversationen jeglicher Art beizutragen. Dazu muss Personal und Infrastruktur bereitstehen¹⁷⁹.

Behördeninterne Kommunikation

Die Verbesserung der internen Kommunikation kann wesentlich zur Zusammenarbeit der Mitarbeiter beitragen und externe Effekte begünstigen. Wesentliche Eckpfeiler der internen Kommunikation sind das Verfügbarmachen und die Speicherung von implizitem Wissen und Informationen. In Studien¹⁸⁰ konnte eine wesentliche Verbesserung beider Bereiche durch den Einsatz in den sozialen Medien für die innerhalb einer Gemeinschaft oder Organisation

¹⁷⁷ vgl. Stücheli-Herlach et al. (2012), S. 123 f.

¹⁷⁸ vgl. Dowe (2009), Kapitel 3.10.

¹⁷⁹ vgl. Stücheli-Herlach et al. (2012), S. 129

¹⁸⁰ vgl. Petry (2017)

stattfindende Kommunikation und Zusammenarbeit nachgewiesen werden. Auch die Produktivität und die Innovationsfähigkeit wurde erhöht. Weitere positive Effekte waren die Identifikation und Aktivierung ungenutzter Potentiale der Mitarbeiter, die Erhöhung der Entscheidungsgeschwindigkeit innerhalb der Organisation, die Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit einhergehend mit einer Erhöhung der Identifikation der Mitarbeiter mit der Organisation sowie der Verbesserung der Mitarbeitermotivation. Auch fanden sich Indikatoren, welche die Verbesserung der Work-Life-Balance der Mitarbeiter belegten.

Evaluation

Durch die direkte Kommunikation und Rückmeldung besteht die Möglichkeit, Thematiken und das Interesse an diesen (schneller) zu erkennen und folglich zu behandeln. Themen, die nicht im Fokus der Behörden stehen, können auf diese Weise entweder identifiziert oder aber auch in ihrer, die Kommunikation betreffenden Gewichtung geändert werden. Dies kann durch die Auswertung der sich automatisch ergebenden Kommunikation, oder aber auch, im Rahmen kleinerer Projekte und Aktionen, durch Online-Umfragen oder einer behördenseitig initiierten Thematisierung realisiert werden. Durch die digitale Verfügbarkeit der so gewonnen Daten kann eine im Vergleich zu postalischen Umfragen wesentlich schnellere Evaluation erfolgen.

Die zeitgemäße Aufbereitung, Darstellung und Bereitstellung von Informationen schaffen Transparenz und Vertrauen. Eine selbstverständliche, transparente, offene und progressive Informationsbereitstellung erhöht auch das Vertrauen und die Akzeptanz von Fehlern, da sich die Nachvollziehbarkeit von Prozessen und Entscheidungen in Zusammenhang mit einer Informationsverfügbarkeit dem Image der Behörde als, für Außenstehende, intransparentes soziales System, kontradiktorisch zueinander verhalten. Dazu müssen die verfügbaren Informationen die allgemein in der Kommunikation geforderten Qualitätskriterien hinsichtlich ihrer Aktualität, Relevanz, Validität und Verständlichkeit erfüllen. Auch der Aspekte der vereinfachten Sprache und Fremdsprachen darf in diesem Zusammenhang nicht vernachlässigt werden.

Die allgemeine Verfügbarkeit nicht personenbezogener Daten kann zu mehr gesellschaftlicher Teilhabe basierend auf Interesse und Motivation beitragen. Auch Forschungsvorhaben würden von dem freien Zugang zu Daten profitieren.

Die digitale Umsetzung der Kommunikation kann, insbesondere bei der Überbrückung von räumlichen Entfernungen, hilfreich sein. Trotz der zahlreichen Informations-, Interaktions- und Kommunikationsmöglichkeiten welche die Digitalisierung eröffnet, ersetzt dies doch nicht das persönliche Gespräch.¹⁸¹

3.1.7.2 Anforderungen

Digitale und onlinebasierte Informations- und Kommunikationsangebote müssen neben den allgemeinen Grundsätzen demokratischer Behördenkommunikation (siehe Abschnitt 3.1.5) weitere Kriterien erfüllen, um einen Mehrwert, eine Verbesserung oder Erleichterung für den Bürger darzustellen.

¹⁸¹ vgl. Petry (2017)

Nutzen

Der Mehrwert muss für den Nutzer klar erkennbar und erfahrbar sein. Ein Mehrwert ist beispielsweise nur in geringem Maß gegeben, wenn ein Formular zwar online abrufbar ist, aber in diesem Format nicht zur weiteren Bearbeitung der Behörde bereitgestellt werden kann, sondern persönlich vorgelegt werden muss.

Benutzerfreundlichkeit

Informationen werden heute zum Großteil online konsumiert. Die Bereitstellung einer eigenen Webseite als Basis behördlicher Online-Aktivitäten ist, schon allein um die Transparenz sicherzustellen, zwingender Bestandteil behördlicher Online-Kommunikation. Von dieser Basis aus können weitere digitale Formate wie Blogs, Apps etc. betrieben werden, um weitere Interessierte zu erreichen. Die digitale Anwendung muss einfach nutzbar und positiv erfahrbar sein. Dies gilt insbesondere für die Darstellungsmöglichkeiten auf gebräuchlichen Endgeräten.

Niedrigschwelligkeit, technische Voraussetzungen und Sicherheit

Der einfache und unkomplizierte Zugang einhergehend mit einer problemlosen Bedienbarkeit der Kommunikationsangebote sind zwingend für die Beteiligung von Bürgern und Interessengemeinschaften. Registrierungs- und Identifikationsprozesse haben hinsichtlich der Sicherheit der Daten inklusive deren Nutzung und Weitergabe einen sehr hohen Stellenwert, sind aber nicht für jegliche Art der Teilhabe notwendig. Um aber selbst einfachste Partizipationsformate nutzen zu können, wird ein Internetzugang und die dazugehörigen technischen und anwendungsrelevanten Kenntnisse benötigt.

Bekanntheit

Die digitalen Angebote müssen einer ausreichenden Anzahl an Nutzern bekannt sein, um effektiv eingesetzt werden zu können. Dazu ist entweder die in regelmäßigen Abständen stattfindende Nutzung des Angebots durch Klienten oder der Diskurs der relevanten Klienten über das Angebot vorteilig. Beides kann sich entweder automatisch generieren oder muss entsprechend beworben und eventuell mit Anreizen, bspw. Einsparung von Versandkosten oder Verkürzung der Zeitspanne für die Bearbeitung, unterstützt werden.

Attraktivität und Verschiedenartigkeit

Die Generation der unter 25-Jährigen erhält ihre Informationen fast ausschließlich über die sozialen Medien und ist mit den herkömmlichen, online bereitstehenden Angeboten wie Websites und Blogs weniger erreichbar.¹⁸² Behörden nutzen das Potential dieses Kommunikationskanals eher selten. Um die Leistungen einer Behörde erfolgreich digital nutzbar anzubieten und Freiwilligkeit zu fördern, sind unterschiedliche, auf die Interessensgruppen zugeschnittene Kommunikationsangebote erforderlich.

Aktualität

Werden die bereitgestellten Daten nicht aktuell gehalten oder wird auf Kontaktversuche nicht reagiert, verliert selbst ein gut konzipiertes Angebot schnell an Attraktivität oder wird erst gar nicht angenommen. Dies gilt zwar auch für anderweitig als online bereitgestellte Produkte, hat aber in der digitalen Kommunikation eine wesentlich größere Gewichtung, da hier eine ständige Aktualisierung nach dem Vorbild der Massenmedien gewohnt und deswegen auch gefordert

¹⁸² vgl. Beck et al. (2017), S. 32-34

ist. Um Daten und Informationen in (nahezu) Echtzeit bereitstellen zu können, muss dies in einem standardisierten und ständigen Prozess erfolgen, der auf der Basis einer langfristig angelegten und thematischen Planung beruht.¹⁸³ Dies setzt eine gewisse Infrastruktur und weitere Ressourcen voraus, welche nicht in jeder Behörde im ausreichenden Maß gegeben sind.

3.2 Akteure

An einer Flurneuordnung sind eine Vielzahl an Akteuren mit verschiedenen Interessen, Motivationen und Motiven beteiligt. Unabhängig von der Höhe der Anzahl der Verfahrensteilnehmer ist grundsätzlich von einer Vielzahl, und im Regelfall auch von einer Divergenz in den Motiven und Interessen der Beteiligten nach § 10 Abs. 1 FlurbG auszugehen.

3.2.1 Akteurstypen

Die Akteure können als handelnde Einheiten verstanden werden, die mit ihren Aktivitäten ein definiertes Ziel verfolgen und damit sowohl Ausgangspunkt als auch Träger des Handelns sind.¹⁸⁴ Sowohl eine einzelne Person als auch eine soziale Gruppe oder eine Kooperation in Form eines Vereins oder Unternehmens können Akteure sein. Auch Kollektive wie bspw. eine soziale Bewegung kann als Akteur verstanden werden.

Die verschiedenen Wissenströmungen nehmen unterschiedliche Einteilungen der verschiedenen Akteurstypen vor. Die Unterteilung der Akteurstypen in individuelle und kooperative bzw. überindividuelle Akteurstypen ist ein anerkannter soziologischer Ansatz.

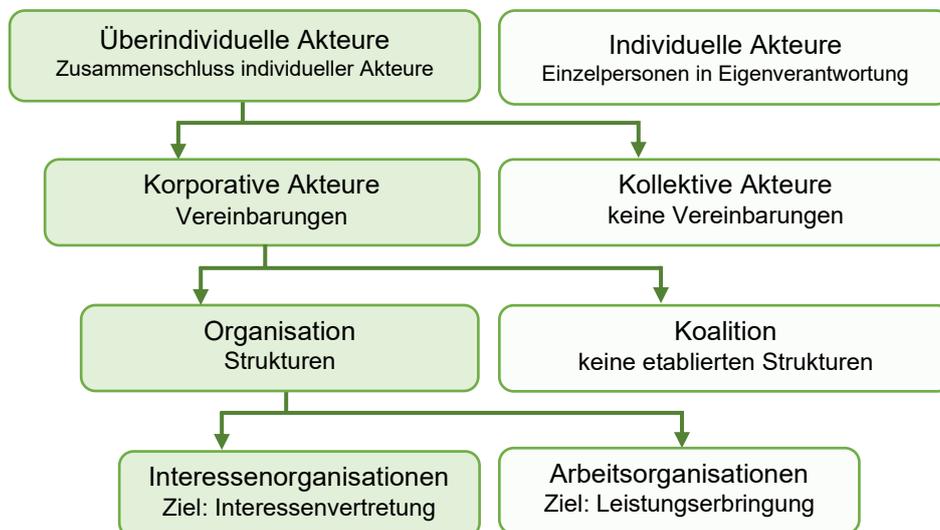


Abbildung 3.3: Überblick Akteurstypen; eigenen Darstellung

Individuelle Akteure sind Einzelpersonen. Deren Handeln geschieht eigenverantwortlich auf Grundlage ihrer Fähigkeiten und Ressourcen. Diese Ressourcen sind nicht unendlich und unterscheiden sich von Akteur zu Akteur. Allen Akteuren ist gemein, dass Sie unterschiedliche Wissensstände, Bildung, Altersstrukturen und Verfügbarkeit an Zeit neben den täglichen Verpflichtungen u. a. aufweisen. Obwohl die Akteure individuell sind, sind diese meist auch ein Teil von Organisationsstrukturen. Sie weisen daher immer auch individuelle, nicht

¹⁸³ vgl. Stücheli-Herlach et. al. (2012), S. 133

¹⁸⁴ vgl. Schimank (2005), S. 29

zwangsläufig mit der Organisation deckungsgleiche Motivationen, Ziele oder Beurteilungen auf. Die einzelnen Grundstückseigentümer innerhalb eines Flurneuordnungsverfahrens sind individuelle Akteure, welche ganz unterschiedliche, nicht zwangsläufig erkennbare Motivationen und Eigenschaften mit sich bringen.

Neben den individuellen gibt es die überindividuellen Akteure. Letztere kann man als Zusammenschluss individueller Akteure bezeichnen, welche eine gemeinsame, allem übergeordnete Zielsetzung verfolgen und deren Handlung ein geordnetes Ganzes ergeben.¹⁸⁵ Sind diese beiden Eigenschaften nicht erkennbar, kann es zwar zu einem Zusammenschluss individueller Akteure kommen, dieser stellt dann allerdings keinen überindividuellen Akteur dar. Überindividuelle Akteure können in kollektive und korporative Akteure unterschieden werden.

Handlungsformen, in denen die beteiligten Einzelakteure versuchen, auf andere zu wirken oder diese zu beeinflussen, ohne verbindliche Vereinbarungen über das Handeln, die Handlungsorientierung oder das Ziel getroffen zu haben, werden als kollektive Akteure bezeichnet. Die Durchführung einer Demonstration als Ausdruck einer sozialen Bewegung ist ein anschauliches Beispiel eines kollektiven Akteurs. Eine Anzahl individueller Akteure kommt zusammen, um ihre Meinung für oder gegen etwas gegenüber der wahrnehmenden Öffentlichkeit kundzutun, ohne dass die einzelnen Akteure gegenseitige Verpflichtungen eingehen.¹⁸⁶

Korporative Akteure können in Koalitionen und in formale Organisationen eingeteilt werden. In beiden Fällen binden individuelle Akteure ihre Ressourcen, um ihr Einflusspotential zu steigern. Zwischen den individuellen Akteuren bestehen bindende Vereinbarungen und zwischen ihnen werden wechselseitige Verhandlungen geführt. Nach außen treten korporative Akteure als Körperschaft in Form eines geschlossenen sozialen Gebildes oder Systems mit eigenen Zielen und Organisationsstrukturen auf. Da nicht alle individuellen Akteure als Mitglieder des korporativen Akteurs diesen nach außen vertreten können, geschieht dies durch sogenannte Agenten. Die Agenten handeln im Sinne des korporativen Akteurs und treffen Entscheidungen für diesen und führen Handlungen in dessen Namen aus. Die Teilnehmerversammlung kann als eine Art korporativer Akteur verstanden werden (siehe auch Abschnitt 3.3.2.1). Sie wählt einen Vorstand, kann diesen aber auch wieder abberufen und gibt sich gegebenenfalls eine Satzung über die Angelegenheiten der Teilnehmergeinschaft und deren Befugnisse sowie die Vorstandswahlen.¹⁸⁷

Der korporative Akteurstyp der Koalition weist keine festen oder etablierten Strukturen auf. Koalitionen sind kurzfristig oder inhaltlich auf eine begrenzte Thematik hin beschränkt angelegt. Die Arbeitskreise zur Erarbeitung und Konsolidierung der Zielvorstellungen einer Flurneuordnung vor deren Anordnung stellen Koalitionen dar. Die Handlungen der Akteure, im Fall von Arbeitsgruppen die Gespräche, Diskussionen und Ideen, werden auf ein Ziel ausgerichtet, auf dieses konzentriert und (bindende) Vereinbarungen getroffen, ohne dass eine Organisationsstruktur eingenommen wird. Ganz bewusst wird auf eine solche Struktur zugunsten der offenen und barrierefreien Kommunikation verzichtet.

¹⁸⁵ vgl. Schimank (2007), S. 308

¹⁸⁶ vgl. Schimank (2007), S. 308 f.

¹⁸⁷ vgl. StMELF (2016), S. 7

Organisationen sind formale, korporative Akteurstypen, welche, wie auch Koalitionen, die Steuerung und Konzentration des Handelns der Beteiligten durch verbindliche Verhandlungen beinhalten. Anders als Koalitionen, sind Organisationen jedoch langfristig und in einer formalen Organisationsstruktur angelegt. Formale Organisationen können im rechtlichen Kontext als juristische Person betrachtet werden, mit eigenen Interessen und der Verfügungsgewalt über Ressourcen. Das sich für Außenstehenden ergebende Bild einer Organisation als handlungsfähige Einheit ist ein prägendes Merkmal einer Organisation.¹⁸⁸

Formale Organisationen können sowohl als Arbeits- als auch als Interessenorganisation aufgebaut sein. Letzter sind eher demokratisch nach dem Bottom-Up-Prinzip strukturiert, während erster eher hierarchisch nach dem Top-Down-Prinzip agieren. Ein zusätzliches Unterscheidungskriterium ist, das in Arbeitsorganisation als korporativer Akteur die Beteiligten nicht zwingend gemeinsame Interessen verfolgen (müssen).¹⁸⁹

In Interessenorganisationen übertragen die Mitglieder einen Teil ihrer Macht freiwillig an den korporativen Akteur. Die Ziele der Organisation werden durch die Interessen ihrer Mitglieder definiert. Ziel und Zweck der Interessenbündelung ist es, die Durchsetzungsfähigkeit der eigenen Interessen durch die gemeinsame Vertretung als Gemeinschaft zu stärken und folglich besser realisieren zu können. Die Finanzierung erfolgt meist über Mitgliederbeträge. Die Entscheidungen werden durch basisdemokratische Prozesse, wie beispielsweise durch die Wahl bei einer (beschlussfähigen) Mitgliederversammlung, herbeigeführt. Mit der Größe der Interessengemeinschaft ändern sich meist auch die Art der Entscheidungsprozesse zugunsten der Schnelligkeit, mit der einer Entscheidung herbeigeführt werden soll. Die basisdemokratischen werden nicht selten durch repräsentativ-demokratische Prozesse ersetzt, in welchen von den individuellen Akteuren gewählte Vertreter Entscheidungen in deren Sinne treffen oder aber auch ausführen. In Flurneuordnungsverfahren übernimmt diese ausführende Funktion der Vorstand (vgl. Abschnitt 3.3.2.2). Mit der Zeit und durch eine Vergrößerung der Interessengemeinschaft können hierarchische Strukturen entstehen, welche die Gefahr bergen, dass sich die basisdemokratisch gewählte Vertretung von den Interessen und Realitäten der Basis, d. h. der individuellen Akteure, entfernt und ein Machtgefälle entsteht. Erhalten die individuellen Akteure den Eindruck, dass ihre Interessen nicht mehr von der Interessengemeinschaft oder, im Falle der Hierarchisierung, von der Führung vertreten werden und damit die vorteiligen Effekte der Interessenbündelung sich für den individuellen Akteur nicht mehr auswirken, kommt es entweder zu einem Rückzug und Verlust des Engagements des Akteurs innerhalb der Gemeinschaft oder zu einem Austritt oder zu einem Hinterfragen der aktuellen Entscheidungsprozesse und den Führungspositionen.¹⁹⁰

Im Gegensatz zu Interessengemeinschaften steht in Arbeitsorganisationen nicht das Verfolgen gemeinsamer Interessen im Fokus, sondern die Leistungserbringung oder die Bereitstellung eines Produktes für eine bestimmte Zielgruppe. Die Finanzierung wird i.d.R. durch die leistungsempfangende oder konsumierende Zielgruppe oder von staatlicher Seite sichergestellt. Die Verfügung über die Ressourcen obliegt einem zentralen Koordinator, an welchen die individuellen Akteure ihre Entscheidungsautonomie, auch über die von ihnen eingebrachten Ressourcen, abgeben. Sowohl über den Ressourceneinsatz als auch über die Mitgliedschaft

¹⁸⁸ vgl. Schimank (2002), S. 32

¹⁸⁹ vgl. Schimank (2002), S. 32 f.

¹⁹⁰ vgl. Schimank (2007), S. 313 ff.

eines individuellen Akteurs in der Arbeitsgemeinschaft wird allein vom Koordinator bestimmt. Dessen Entscheidungen sind für die Mitglieder der Arbeitsgemeinschaft bindend. Natürlich kann sich der Koordinator von den Mitgliedern beraten lassen, diesen ein Mitspracherecht einräumen oder aber auch Entscheidungen delegieren. Je größer eine Arbeitsorganisation gestaltet ist, umso eher sind diese Formen der Zusammenarbeit zu finden. Die Beziehung zwischen dem Koordinator und dem jeweiligen Mitglied kann in Arbeitsgemeinschaften als Tauschbeziehung beschrieben werden, welche durch bilaterale Verhandlungen in eine individuelle Vereinbarung mündet. Diese Vereinbarung enthält i.d.R. Anreize, welche der Koordinator dem Mitglied in Aussicht stellt und schuldig ist, sobald das Mitglied seinen vom Koordinator geforderten und für die Leistungserbringung oder Produktion notwendigen Beitrag an die Arbeitsgemeinschaft entrichtet hat. Die Beziehungen zwischen den Mitgliedern gründen nicht auf einer kollektiven Vereinbarung, da im Gegensatz zu Interessengemeinschaften, kein gemeinsames, von den Mitgliedern definiertes Ziel verfolgt wird.¹⁹¹

Mischformen zwischen der Interessen- und der Arbeitsgemeinschaft sind in der Realität relativ häufig vorzufinden. Je größer eine Interessengemeinschaft wird, umso höher wird der Koordinationsaufwand, um die Interessen effektiv und effizient nach außen vertreten zu können. Folglich werden i.d.R. hierarchische Konstrukte in den Organisationsablauf integriert. Je größer eine Arbeitsgemeinschaft wird, desto schwieriger wird diese in allen Bereichen durch eine einzelne Person steuerbar. Sowohl die fachliche Expertise als auch die zeitliche Verfügbarkeit sind hier die entscheidenden und beschränkenden Faktoren, welche dazu führen, dass Beratung, Mitspracherecht und das Delegieren von Aufgaben Teil der Arbeitsabläufe und Entscheidungsprozesse werden.

3.2.2 Teilnehmergeinschaft

Die Teilnehmergeinschaft besteht aus allen Grundstückseigentümern im Flurneuordnungsgebiet und den diesen gleichgestellten Erbbauberechtigten.

Die Zeitpunkte der Bildung und Auflösung der Teilnehmergeinschaft werden nicht durch deren Mitglieder, sondern durch die Verfahrensschritte in der Flurneuordnung definiert. Sie entsteht mit der Anordnung des Verfahrens und löst sich in der Regel nach der Schlussfeststellung auf. Die Mitgliedschaft basiert nicht auf Freiwilligkeit, sondern wird durch das Flurneuordnungsgebiet festgelegt.

Genossenschaftsprinzip

Das Genossenschaftsprinzip ist eine besondere Form der Mitbestimmung, welche bereits 1922 in der Ländlichen Entwicklung in Bayern eingeführt wurde. In Bayern besitzt die Teilnehmergeinschaft die verfahrensrechtliche Stellung einer Flurbereinigungsbehörde (Art. 2 Abs. 4 AGFlurbG). Sie ist von Anordnung bis Beendigung des Verfahrens juristisch betrachtet eine Behörde, mit umfassenden Befugnissen und großer Eigenverantwortung für das Verfahren (Art. 2 Abs. 1 AGFlurbG), auch wenn die Fach- und Rechtsaufsicht weiter bei den Ämtern für Ländliche Entwicklung (ÄLE) liegt und diese weisungsbefugt sind (Art. 3 Satz 1 AGFlurbG). In Bayern wird die Teilnehmergeinschaft deswegen auch als 'Untere Flurbereinigungsbehörde' bezeichnet.

¹⁹¹ vgl. Schimanik (2007), S. 315 ff.

Grundgedanke des Prinzips ist, dass diejenige Ebene, welche von dem Verfahren betroffen ist, auch die Ebene ist, die für die Aufgabenerledigung zuständig ist.¹⁹² Aus dem Genossenschaftsprinzip ergibt sich folglich die Notwendigkeit der Bürgermitwirkung und Selbstbestimmung. Das demokratische Prinzip wird durch die Übertragung von behördlichen Aufgaben an die Teilnehmergeinschaft umgesetzt.

„Im Rahmen der übertragenen Aufgaben und Befugnisse hat die Teilnehmergeinschaft die verfahrensrechtliche Stellung der Flurbereinigungsbehörde im Sinn des Flurbereinigungsgesetzes.“ (Art. 2 Abs. 4 AGFlurG)

Die Übertragung der behördlichen Aufgaben an die Teilnehmergeinschaft stellt eine örtlich funktionale Selbstverwaltung dar, welche das Prinzip der Subsidiarität umsetzt.

Die Teilnehmergeinschaft ist der Aufsicht durch die Flurbereinigungsbehörde unterstellt, da die Teilnehmer in der Regel über keinen die Flurneuordnung betreffenden planungs- oder verwaltungsrelevanten Sachverstand verfügen. Um sicherzustellen, dass die Teilnehmergeinschaft in ihren Entscheidungen und Handlungen den Zielsetzungen des FlurbG folgt (§ 17 FlurbG) und ihre behördlichen Aufgaben ordnungsgemäß wahrnehmen kann, werden sie durch Personal des zuständigen Amtes für Ländliche Entwicklung (ALE) unterstützt.

Die Teilnehmergeinschaft nimmt eine Doppelrolle ein. Zum einen vertritt sie die Interessen aller Mitglieder, d. h. aller an der Flurneuordnung Beteiligten. Des Weiteren ist die Teilnehmergeinschaft auch ausführend tätig, indem sie den flurbereinigungsplan aufstellt und dem Auftrag zur Umsetzung der beschlossenen Maßnahmen aus dem Flurneuordnungsplan nachkommt.

Entscheidungen innerhalb der Teilnehmergeinschaft erfolgen demokratisch mit Stimmenabgabe und nach dem Mehrheitsprinzip. Die Teilnehmergeinschaft verwaltet sich selbst. Sie untersteht der Aufsicht des ALE. Die Teilnehmergeinschaft muss die Zustimmung des ALEs einholen, bevor Verträge abgeschlossen werden können.

Strukturen, Aufgaben und Befugnisse

Die Organisationsstrukturen innerhalb der Teilnehmergeinschaft sind im FlurbG und im AGFlurG verankert. Grundlegende Elemente sind die Teilnehmersammlung und der Vorstand.

Die Teilnehmersammlung bildet die Gesamtheit der an der Flurneuordnung beteiligten Grundstückseigentümer. Bei Wahlen kann sich jeder Teilnehmer mit einer Stimme beteiligen, unabhängig von der Größe des eingebrachten Eigentums. Sollten mehrere Eigentümer für bspw. ein Grundstück vorhanden sein, so gelten diese gemeinschaftlichen Eigentümer als ein Eigentümer (§21 Abs. 3 Satz 2 FlurbG). Bei einer Versammlung muss mindestens die Hälfte der Teilnehmer anwesend sein (§ 23 Abs. 1 Satz 2 FlurbG).

Die Teilnehmersammlung wählt aus ihrer Mitte den Vorstand und die jeweiligen Stellvertreter (§ 21 Abs. 1, Abs. 3 Satz 1 und Abs. 5 FlurbG) auf der Grundlage einer im Vorfeld erarbeiteten Vorschlagsliste. Die Teilnehmersammlung kann Mitglieder des Vorstandes abberufen, indem sie Neuwahlen einfordert (§ 23 Abs. 1 FlurbG). Durch die Zustimmung der Mehrheit der anwesenden Teilnehmer können sowohl Vorstandsmitglieder als

¹⁹² StMELF (2006), S. 37

auch ihre Stellvertreter abberufen werden. Dies kann u.U. auch durch das ALE erfolgen, wenn Pflichtverletzungen oder Ungeeignetheit vorliegen sollten (§ 23 Abs. 3 FlurbG).¹⁹³

Die Anzahl der Vorstandsmitglieder wird vom ALE vorgegeben (§ 21 Abs. 1 Satz 2 FlurbG). Des Weiteren kann das ALE über Regelungen zur gruppenmäßigen Zusammensetzung und Wahl der Vorstandsmitglieder bestimmen (Art. 4 Abs. 3 Satz 1 AGFlurbG). Für jedes Vorstandsmitglied wird auch einen Stellvertreter gewählt (§ 21 Abs. 1, 5 FlurbG). Die Wahlperiode beträgt sechs Jahre, wobei Wiederwahl zulässig ist (Art. 4 Abs. 3 Satz 2 AGFlurbG). Je Wahlperiode kann sich der Vorstand selbst, um bis zu zwei weitere Mitglieder und folglich auch zwei Stellvertreter verstärken. Die zusätzlichen Vorstandsmitglieder bestimmt der Vorstand selbst (Art. 4 Abs.6 AGFlurbG), d. h. diese werden nicht durch die Teilnehmersammlung gewählt.¹⁹⁴

Der Vorstand übernimmt die Führung der Geschäfte der Teilnehmergeinschaft (§ 25 Abs. 1 FlurbG). Für die Wertermittlung hat der Vorstand mindestens zwei und höchstens vier Sachverständige hinzuzuziehen (Art. 8 Satz 2 AGFlurbG).

Der Vorsitzende des Vorstandes ist der Projektleitende und ein mit dem Verfahrensablauf vertrauter Beamter des ALE, welcher die Tätigkeiten des Vorstandes und der Teilnehmersammlung in rechtlichen, umsetzungstechnischen und ablauforganisatorischen Belangen fachlich unterstützt (Art. 4 Abs. 1 Satz 1 AGFlurbG). Der Vorsitzende vertritt die Teilnehmergeinschaft gerichtlich und außergerichtlich. Das ALE als Aufsichtsbehörde über die Teilnehmergeinschaft unterstützt diese bei der Erfüllung ihrer Aufgaben durch Beratung und Förderung. Des Weiteren soll die Aufsichtsbehörde die Entschlusskraft und die Selbstverantwortung der Teilnehmergeinschaft stärken.

Die Teilnehmersammlung kann Auskunft über die Tätigkeiten des Vorstandes und den Stand des Verfahrens verlangen (§ 22 Abs. 2 FlurbG). Zu Fragen, zu denen der Vorstand zu hören ist, kann die Teilnehmersammlung Stellungnahme abgeben. Sollte die Stellungnahme der Teilnehmersammlung nicht der Position des Vorstandes entsprechen, ist das ALE darüber zu informieren (§ 22 Abs. 2 FlurbG). Ebenfalls muss der Vorstand eine Versammlung der Verfahrensteilnehmenden einberufen, wenn mindestens ein Drittel der Teilnehmer dies wollen oder auf Verlangen des ALEs (§ 22 Abs. 1 FlurbG).

Die Teilnehmergeinschaft führt das Verfahren in Eigenverantwortung durch und vertritt die gemeinschaftlichen Belange der Teilnehmer (§ 18 Abs. 1 FlurbG). Sie teilt die Feldmark neu ein, stellt die gemeinschaftlichen Anlagen her und führt landschaftsgestaltende Maßnahmen durch (§ 37 Abs. 1 FlurbG). Die gemeinschaftlichen Anlagen sind i.d.R. bis zur Besitzübergabe Eigentum der Eigentümergemeinschaft und entsprechend von dieser zu pflegen (§ 42 Abs. 2 FlurbG).

Die Teilnehmer haben einen Anspruch auf Abfindung in Land (§ 44 FlurbG) und unterliegen einer grundsätzlichen Betragspflicht bzgl. der Kosten des Verfahrens (§ 19 FlurbG). Sowohl die Geldbeiträge als auch die Sachbeiträge werden von der Teilnehmergeinschaft für alle Teilnehmer festgelegt (§ 19 Abs 1 FlurbG). Dieser kann ganz oder teilweise im Falle besonderer

¹⁹³ Ein Beschluss der Teilnehmersammlung über eine Satzung, welche die Angelegenheiten der Teilnehmergeinschaft, insbesondere die Befugnisse der Teilnehmersammlung und das Verfahren bei den Wahlen regelt, ist nach § 18 Abs. 3 FlurbG, Art.22 AGFlurbG ebenfalls möglich.

¹⁹⁴ vgl. StMELF (2016), S. 10

außergewöhnlicher Härten entfallen (§ 19 Abs. 3 FlurbG). Auch Grundstückseigentümer, welche keine Teilnehmer sind, aber wesentliche Vorteile von Anlagen haben, können an deren Unterhaltung beteiligt werden (§ 42 Abs. 3 FlurbG).

Zu den Aufgaben sowie den übertragenen Aufgaben und Befugnissen der TG¹⁹⁵ (§ 18 FlurbG) zählen u. a. die

- Neugestaltung des Flurneuordnungsgebietes durch die Erstellung und Ausführung des Flurneuordnungsplans inkl. der dafür notwendigen Verhandlungen respektive Maßnahmen (Art. 2 Abs. 1 AGFlurbG),
- Herstellung und Unterhaltung der gemeinschaftlichen Anlagen (§ 42 FlurbG),
- Absteckung, Abmarkung und Vermessung der öffentlichen und gemeinschaftlichen Anlagen und neuen Grundstücksgrenzen (§ 65 Abs. 1 FlurbG),
- Festsetzung und Aufbringung der im Verfahren zu leistenden Beiträge (Geld- und Sachbeiträge) zu den gemeinschaftlichen Maßnahmen
- Vorläufige Anordnung zur Regelung von Besitz oder Nutzung von Grundstücken oder über die Ausübung anderer Rechte sowie Festsetzung von Entschädigungen zum Ausgleich von Härten (§ 36 Abs. 1 FlurbG)

Teilnehmergemeinschaft als korporativer Akteur

Die Einordnung der Teilnehmergemeinschaft als korporativen Akteur ist eindeutig. Eine Flurneuordnung ist ein behördlich geleitetes Verfahren, welches auf der Grundlage des FlurbG und AGFlurbG durchgeführt wird. Sowohl die Gründung einer Teilnehmergemeinschaft als auch deren Befugnisse und Aufgaben sind vorgegeben. Der Teilnehmergemeinschaft werden damit Entscheidungs- und Gestaltungsbefugnisse überlassen. Die Anordnung des Flurneuordnungsverfahrens ist auch gleichzeitig eine Vereinbarung und Vorgabe, nach den in den Gesetzen festgeschriebenen Regeln zu handeln und zu entscheiden.

Die Einordnung der Teilnehmergemeinschaft in die unterschiedlichen Kategorien der korporativen Akteurstypen kann nicht eindeutig erfolgen. Die Teilnehmergemeinschaft weist einerseits einen demokratisch-genossenschaftlichen Charakter der Interessengemeinschaft auf, da alle Korporationspartner gleichberechtigt an den Entscheidungen der Teilnehmergemeinschaft teilhaben können. Die Eigentümer entscheiden sich vor der Anordnung für oder gegen ein Verfahren, dessen Anordnung lediglich erfolgt, wenn ein breiter Konsens für das Verfahren besteht und das ALE das Engagement der potentiellen Teilnehmer als ausreichend einschätzt. Die Korporationspartner in einer Interessengemeinschaft verfolgen mit ihrer Mitgliedschaft ein gemeinsames Interesse. Die Mitglieder der Teilnehmergemeinschaft verfolgen gemeinsame, durch die Anordnung des Flurneuordnungsverfahrens gegebenen Möglichkeiten und selbst definierte, auf die Teilnehmergemeinschaft individuell zugeschnittene Zielvorstellungen. Nur durch das Engagement und die gemeinsamen, zielgerichteten Handlungen der TG-Mitglieder können entsprechende Zielvorstellungen erarbeitet und umgesetzt werden. Mit der Verfahrensanordnung geben die individuellen Beteiligten auch einen Teil ihrer Ressourcen und Befugnisse an den korporativen Akteur Teilnehmergemeinschaft ab. Sowohl die Organisationsstruktur der Teilnehmergemeinschaft mit der Eigentümerversammlung und dem Vorstand als auch vorgegebenen Regeln für die Entscheidungsfindung durch bspw. einfache

¹⁹⁵ vgl. StMELF (2016), S. 6

Stimmenmehrheiten entsprechen ebenfalls dem Charakter der Interessengemeinschaft nach dem demokratischen-genossenschaftlichen Prinzip. Der Vorstand bzw. der Vorsitzende selbst kann in diesem Zusammenhang als Agent betrachtet werden, welcher die Interessen der Gemeinschaft nach außen vertritt.

Andererseits werden Grundstückeigentümer nach der Anordnung Mitglieder der Teilnehmergeinschaft, unabhängig von ihrem Befürworten oder Ablehnen des Flurneuordnungsverfahrens. Die TG-Mitgliedschaft ist somit eine Zwangsmitgliedschaft, welche auch nicht aufgekündigt werden kann. Der Beteiligte bleibt für die Dauer des Verfahrens Mitglied der TG, auch wenn er mit den Zielen des korporativen Akteurs respektive des Verfahrens oder dessen Umsetzung nicht einverstanden ist. Des Weiteren unterliegt die Teilnehmergeinschaft als Körperschaft des öffentlichen Rechts einer staatlichen Kontrolle und Lenkung. Die Teilnehmergeinschaft ist in ihren Entscheidungen nicht frei, sondern unterliegt der Fachaufsicht durch das ALE und den Regelungen des FlurbG und AGFlurbG.

Obwohl die Teilnehmergeinschaft Eigenschaften einer Arbeitsorganisation aufweist, besitzt diese doch größtenteils den Charakter einer Interessenorganisation mit demokratisch-genossenschaftlichen Charakter, welche allerdings in ihrer Entscheidungsfunktion einer gewissen staatlichen Lenkung unterliegt.

3.3 Kommunikative Elemente

Dass grundsätzlich kommunikative Elemente in den Verfahren verankert sind und forciert werden macht das Motto der Flurneuordnung in Bayern deutlich:

„Mitdenken, mitplanen, mitgestalten“ – so lautet das Motto [...] in jeder [...] Flurneuordnung. [...] Nur wenn die Bürgerinnen und Bürger bei der Gestaltung ihres Lebensraumes mitwirken können, entstehen tragfähige Lösungen und sie identifizieren sich auch mit dem Ergebnis. Deshalb sind sie aufgerufen, ihre Ziele zu nennen, Wünsche zu äußern und mit ihren Ideen die Zukunft ihrer Heimat mitzugestalten.“ (StMELF (2006), S. 67)

Voraussetzung für die Umsetzung dieses Grundsatzes sind die Bereitstellung notwendiger Informationen als auch die Schaffung von realistischen Möglichkeiten zur Beteiligung.

3.3.1 Grundsätze der Kommunikation in der Flurneuordnung

Ziel der bayerischen Strukturpolitik ist u. a. ländliche Gemeinden und Regionen als eigenständig und vielfältig geformte Lebensräume zu stärken. Die Menschen, vor allem im ländlichen Raum setzen darauf, dass Gemeinschaft und Gemeinsinn belebt sowie die Eigenkräfte der Region gestärkt werden. Die Bereitschaft wächst, solche Entwicklungen durch persönliches Engagement zu fördern. Zu den Grundprinzipien und Kernkompetenzen der ländlichen Entwicklung gehört die Bürgermitwirkung.

Die Verwaltung für die Ländliche Entwicklung in Bayern gibt mehrere Voraussetzungen als Grundlage für eine erfolgreiche Arbeit an, welche die Bürgermitwirkung in den Mittelpunkt der Vorhabens- und Maßnahmenplanung rücken.

Die Mitwirkung der Bürger wird als notwendige Voraussetzung und zentraler Bestandteil für die erfolgreiche und auf die Beteiligten zugeschnitten Durchführung einer Maßnahme eingeordnet. Deshalb sollen Planungsmethoden angewandt werden, welche die Bürger von

Anfang an mit einbeziehen.¹⁹⁶ Dies setzt die aktive Beteiligung und die Übernahme von Verantwortung seitens der Bürger voraus. Der Wille der Bürger zu dieser Unterstützung und die Akzeptanz und Zustimmung der Vorhaben durch die Mehrheit der Beteiligten sind Grundvoraussetzung nicht nur für die effektive Durchführung, sondern überhaupt für die Initialisierung.¹⁹⁷

Um diese Grundsätze der Zusammenarbeit erfüllen zu können, sind Grundsätze für die Kommunikation mit den Verfahrensbeteiligten als auch der beteiligten Öffentlichkeit zu erfüllen, welche sich in ihrer zeitlichen Abfolge am Verlauf der Verfahren, wie bspw. Flurneuordnungsverfahren orientieren. Bestandteil des Verfahrens und Voraussetzung für eine effektive Kommunikation ist intensive Zusammenarbeit mit den beteiligten Grundeigentümern.¹⁹⁸

Die frühzeitige Information der vor Ort ansässigen Bevölkerung zu Beginn des Verfahrens erfolgt in einer Vorbereitungsphase, lange vor der Einleitung des Verfahrens. Der Ansatz für Möglichkeiten zur Bürgermitwirkung und aktiven Beteiligung setzt an der Stelle an.

Die Kommunikation wird mit einem Informationsangebot an die potentiellen Verfahrensteilnehmer eingeleitet, meist in Form einer postalischen Einladung zu einer Informationsveranstaltung, welche erste Informationen zum Zweck der Veranstaltung enthält.

In der Vorphase spielt das Kennenlernen im Sinne eines Informationsgewinns eine große Rolle. Dies beinhaltet das Kennenlernen der Teilnehmer untereinander bzw. der verschiedenen Ansichten, das Kennenlernen zwischen Teilnehmern und Projektleiter und das Kennenlernen der Elemente des Verfahrens mit allen damit verbundenen Aspekten. Diese Phase dient der Sensibilisierung der Ortsansässigen bezüglich der möglichen Ziele des Verfahrens sowie damit verbundenen Möglichkeiten und Chancen. Durch die Sensibilisierung soll auch eine Motivation hin zu einer aktiven Mitwirkung erzielt werden. Um die Möglichkeit der Bürgermitwirkung über das gesamte Verfahren auf einem konstanten, möglichst hohen Niveau halten zu können, ist es zwingende Voraussetzung, sowohl von Anfang an als auch fortlaufend Informationen zu Mitwirkungsmöglichkeiten, dem Verfahrensstand als auch dem Verfahrensfortschritt bereitzustellen und zu vermitteln. Dies wird i.d.R. in Form von Informationsbriefen, Beiträgen in lokalen und regionalen Printmedien und bei Versammlungen der Teilnehmergeinschaft¹⁹⁹ getan.

Darüber hinaus stehen den Beteiligten auf den Websites des Bayerisches Staatsministerium für Ernährung, Landwirtschaft und Forsten (StMELF) und den Websites der ÄLE umfangreiches Informationsmaterial und Videos rund um das Thema Flurneuordnung zur Verfügung. Über die Websites der ÄLE sind auch Informationen zu den einzelnen Flurneuordnungsverfahren zu finden. Vereinzelt werden Projekte initiiert, Informationen über eigene Websites der Teilnehmergeinschaften bereitzustellen. Diese sind oft auf der Website der Gemeinden verortet.

Konkrete Maßnahmen können erst nach einer Konsolidierung und der Aufnahme der Informationen zu allen Zielvorstellungen und Wünschen erarbeitet werden. Die Konsolidierung

¹⁹⁶ vgl. Bayerischer Landtag 17/12594 (2016), Nr. 1c

¹⁹⁷ vgl. StMELF (2006), S. 35, 45

¹⁹⁸ vgl. StMELF (2006), S. 39

¹⁹⁹ vgl. StMELF (2006), S. 70

findet in verschiedene Formen der Zusammenarbeit statt. In Flur- und Dorfwerkstätten, Bürgerbefragungen, Arbeitskreise als auch Seminaren kann die Beteiligung aktiviert und realisiert werden.

„Die Einrichtung von Arbeitskreisen hat sich als geeignetes Mittel erwiesen, um die Bürger in die Verfahrensprozesse aktiv einzubeziehen. Damit kann einerseits die Arbeit des Vorstands der Teilnehmergeinschaft unterstützt und andererseits die Akzeptanz der Maßnahmen verbessert werden.“ (StMELF (2016), S. 7)

Auf diese Weise können von Seiten der Bürger als auch der Verwaltung vielfältige Informationen gesammelt, bereitgestellt und Themen zur Diskussion gebracht werden. Die intensive Bürgermitwirkung im Sinne des Bottom-Up-Prinzips stellt das Grundprinzip im Handeln der ÄLE dar.²⁰⁰ Die Seminare, Exkursionen zu bereits abgeschlossenen Projekten und Fachveranstaltungen an den Schulen der Dorf- und Landentwicklung vermitteln das Wissen zum Verfahrensablauf, dem Planungsgeschehen und verfahrensrelevanten Methoden, um das Zustandekommen von Entscheidungen nachvollziehbar und damit den Verfahrensverlauf transparent zu machen und die Kompetenz, um eine nachhaltige Lösung für gemeinschaftliche aber auch persönliche Fragestellungen zu finden. Das Ziel der Aktivierung der betroffenen Gemeinschaften im ländlichen Raum beschränkt sich dabei nicht nur auf die Motivation zur Teilnahme an der Planung und Umsetzung des im Fokus der Kommunikation stehenden Verfahrens, sondern soll allgemein die Verantwortungsgemeinschaft zwischen Bürger und Staat stärken. In der Phase der Workshops und Gruppenarbeiten sind der Austausch von Interessen, Zielen, Motivationen und das Kennenlernen der Beteiligten und Betroffenen gegeben. Darüber hinaus bieten diese Formate die Möglichkeit, eine Vielfalt an Sichtweisen und Meinungen herauszuarbeiten. Dies kann zu einer hohen Ergebnisqualität beitragen.

„Dabei heißt das Motto 'Planung im Dialog' – die reine Expertenplanung ist [...] schon lange nicht mehr zeitgemäß“ (StMELF (2006), S. 35)

Die Planung erfolgt nicht von oben herab, d. h. von der Verwaltung ausgehend, sondern im Dialog mit allen Beteiligten. Nachvollziehbare Entscheidungsprozesse im Dialog erhöhen die Akzeptanz und stärken die Selbstverantwortung.²⁰¹ Dazu werden die Fachplaner, Gemeinden und Fachstellen mit den Teilnehmern zusammengebracht, um diesen als fachliche Berater, Begleiter und Ratgeber mit einem breiten Erfahrungsschatz beiseite zu stehen. Die Wissensvermittlung findet hier zumeist in Workshops statt. Auf spezifische, eventuell Persönliches betreffende Nachfragen wird auch in Einzel- oder Gruppengesprächen eingegangen. Die Intensität des Informationsaustausches ist hier sehr hoch.

Das persönliche und gemeinschaftliche Nach- und Mitdenken soll zu einem möglichst hohen Konsens über die auf die örtliche Situation zugeschnittenen Maßnahmen führen. Zur Erörterung von Themen und Erfassung aller Belange, sowohl persönlich motivierter als auch gemeinschaftlich festgestellte, sind Diskussionen nicht nur unumgänglich, sondern erwünscht. Oftmals findet dadurch überhaupt erstmalig eine Konsolidierung von Belangen, Ansichten und Meinungen in der Gemeinschaft statt. Um derartige Gespräche führen und dadurch nachhaltige, auf einem breiten Konsens aufbauende Lösungen erarbeiten zu können, sind neben den dafür benötigten Räumlichkeiten auch die Offenheit Einzelner und eine möglichst von gegenseitigem Respekt geprägte Gesprächsatmosphäre der Teilnehmer untereinander förderlich und effektiv.

²⁰⁰ vgl. Bayerischer Landtag 17/12594 (2016), Nr. 1c

²⁰¹ vgl. Bayerischer Landtag 17/12594 (2016), Nr. 1c

Nur auf diese Weise ist es der Teilnehmergeinschaft möglich, Wissen und Meinungen zusammen- und einzubringen, alle Ideen aufzugreifen und gegeneinander abzuwägen. Interviews, Haus-zu-Haus-Befragungen und Fragebogenaktionen sind Formate, welche zu diesem Zweck typischerweise angeboten werden. Insbesondere für kontroverse, schwierige oder besonders wichtige Einzelthemen werden Arbeitskreise gebildet, in welchen mit kreativen Kommunikations- und Durchführungsmethoden diskutiert werden kann.

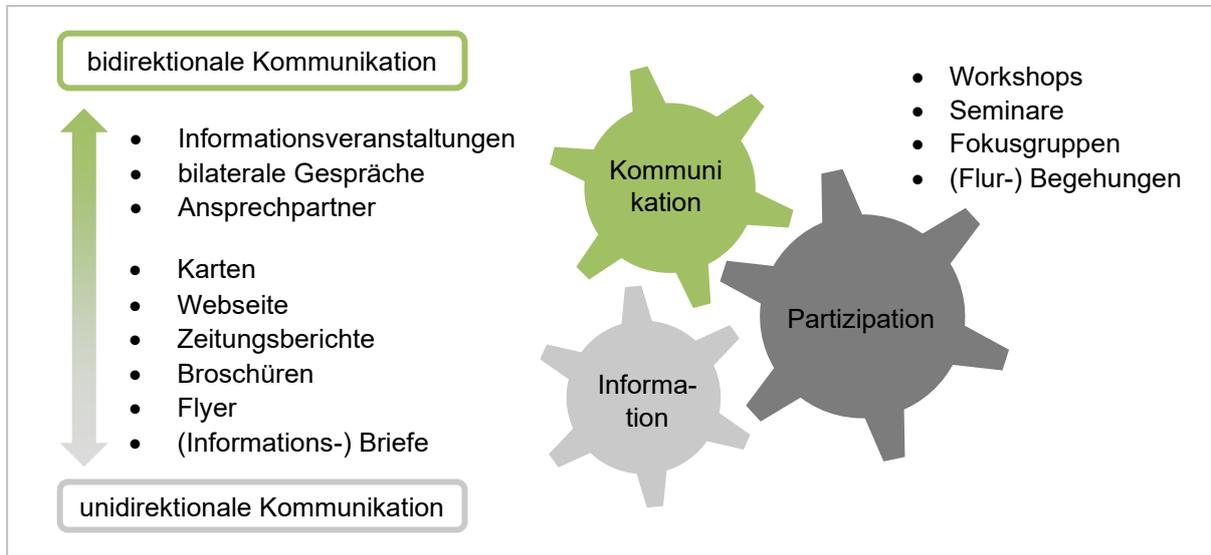


Abbildung 3.4: Kommunikationsformate in Flurneuordnungsverfahren (eigene Darstellung)

Die Information und Beteiligung der Öffentlichkeit soll für die gesamten Verfahrensdauer aufrechterhalten werden (siehe Abbildung 3.5). Formate wie Sprechtag, Medienbeiträge, Flurbegehungen und Informationsbriefe eignen sich hierbei unabhängig vom Stand des Verfahrens.²⁰²

Ziel der Partizipation ist das Sicherstellen der bestmöglichen Geeignetheit der Maßnahme für die jeweils vorliegende Problematik in der Gemeinschaft, der Gemeinde und der Region. Gleichzeitig sollen die Maßnahmen durch ein Mitgestalten und Mitbestimmen der Betroffenen auf eine größtmögliche Zustimmung stoßen. Auch die Stärkung der Dorfgemeinschaft und die Identifikation mit der Region kann und soll durch das gemeinsame Wirken unterstützt werden.²⁰³

„Vorgeschaltete Beteiligungsprozesse geben den Flächeneigentümern heute grundsätzlich mehr Eigenverantwortung und Entscheidungsspielraum und tragen dazu bei, die Identität der Bürger mit der eigenen Gemeinde zu stärken. Neben der inhaltlichen Gestaltung des Verfahrens dienen Bürgerforen auch der Kommunikation und Vernetzung, um Ideen und daraus Aktivitäten oder Projekte zu entwickeln.“ (Seibert/ Kramp (2008))

²⁰² vgl. StMELF (2016), S. 7

²⁰³ vgl. StMELF (2006), S. 72 ff.

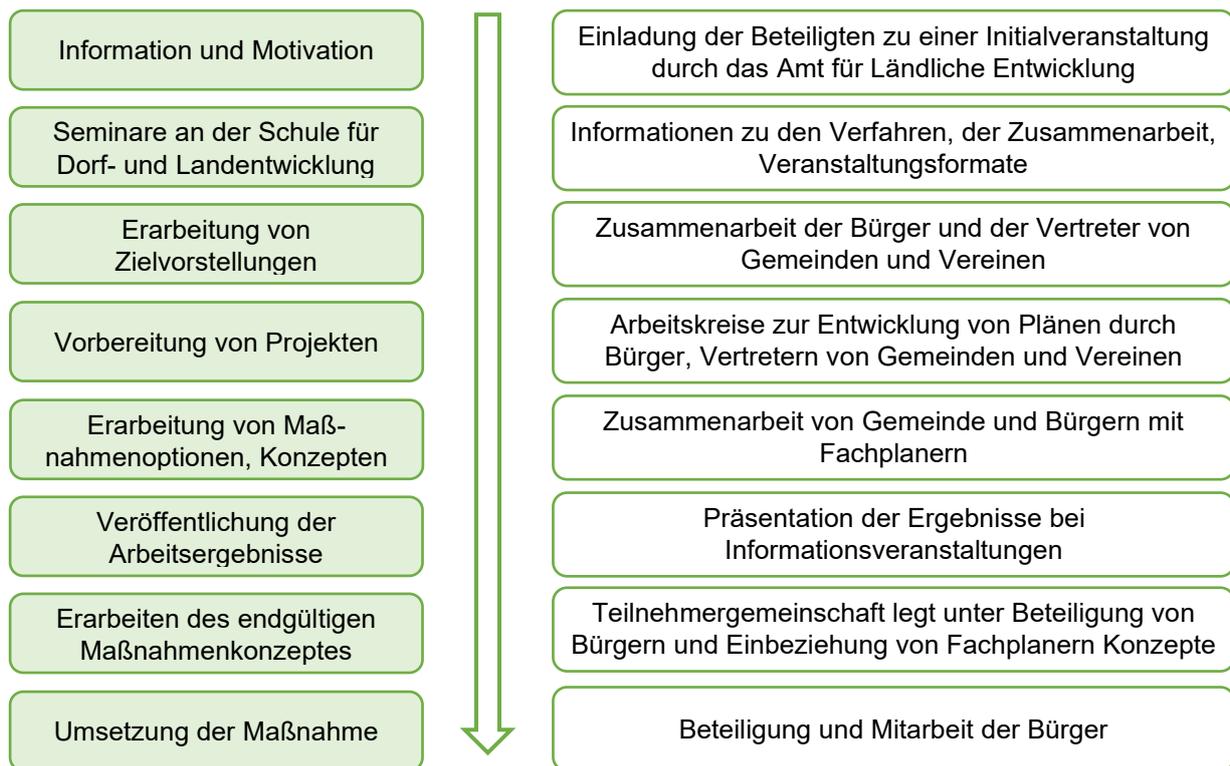


Abbildung 3.5: Information, Beteiligung und Kommunikation mit der Teilnehmergeinschaft während eines Verfahrensverlaufs, eigene Darstellung

Dies soll nachhaltig geschehen und auch als Effekt nach der Beendigung des Verfahrens spürbar sein.

„Die engere Kommunikation [...] trägt zur Verringerung von Konflikten bei [...]. Die hohe Beteiligungsintensität [...] hat nach Aussagen des Bürgermeisters die frühere 'Schlafstadt' zu einer aktiven Gemeinde gemacht. Der Zusammenschluss der [...] Ortsgemeinden mit Gewerbetreibenden zur Interessengemeinschaft und [...] fördert die regionale Vernetzung und stößt zusätzliche Aktionen an [...].“ (Berghaus/Geißendörfer/Seibert (2006), S. 181)

3.3.2 Kommunikatoren

Die Rolle der Teilnehmer im Verfahren weist diesen auch unterschiedliche Gewichtungen in der Kommunikation zu. Dabei kann der Kommunikationsanteil der Teilnehmer je nach Persönlichkeit, persönlichem Interesse und Involviertheit im Verfahren sehr unterschiedlich gestaltet sein.

Die Kommunikationsbeteiligten in Flurneuordnungsverfahren sind durch die Vorgaben bzgl. der Verfahrensteilnehmer nach § 10 FlurbG und deren Umfeld klar umrissen. Sowohl den Mitgliedern der Teilnehmersammlung als auch dem Vorstand und dem örtlich Beauftragten kommen als Organe der Teilnehmergeinschaft aus kommunikativer Sicht die Aufgaben zu, sowohl Informationen bereitzustellen als auch Informationen in Form von Auskünften einzufordern. Diese kommunikativen Aufgaben können einerseits durch Gesetze und Regelungen, meist mit dem Ziel der Information und Beteiligung, vorgegeben werden, oder aber auch innerhalb von Veranstaltungen in Form von Meinungsäustauschen, Diskussionen oder informellen Gesprächen erwartet werden.

3.3.2.1 Teilnehmergeinschaft

Bereits vor dem Beginn des eigentlichen Flurordnungsverfahrens können die Teilnehmer in Arbeitskreisen an der Entwicklung von Ideen für die Planung und der Konzeption der Zielvorstellungen beteiligt sein, und sich damit einbringen sowie auch von Anfang an in das Verfahren involviert sein. Während des Verfahrens können sie sich sowohl in den Organen der Teilnehmergeinschaft, d. h. der Teilnehmersammlung und dem Vorstand der Teilnehmergeinschaft, als auch in informellen Beteiligungsformaten engagieren und einbringen.

Den Teilnehmern wird es freigestellt, sich auf die Vorschlagsliste zur Wahl des Vorstands der Teilnehmergeinschaft setzen zu lassen. Da der Vorstand des Verfahrens mit jeglichen Aspekten des Verfahrens in Kontakt kommt, ist der Grad der Involviertheit in das Verfahren in dieser Position sehr hoch, wobei gleichzeitig auch der zeitliche und organisatorische Aufwand nicht unerheblich ist.

In der Teilnehmersammlung können die Teilnehmer als individuelle Akteure (siehe Abschnitte 3.2.1 und 3.2.2) ihre Meinungen, Ideen und Wünsche einbringen. Dies ist für das Verfahren gewinnbringend, da Alltagswissen und Deutungsmuster nur durch Kommunikation erfahrbar sind. Es ist schlichtweg nicht möglich, diese durch Beobachtungen zu erkennen. Natürlich sind die Informationen, welche aus der Kommunikation mit den Befragten, erhalten werden gleichzeitig auch immer Interpretationen durch die Befragten unterworfen. (siehe Abschnitt 2.2) Diese Informationen, die ausschließlich von den Teilnehmern erbracht werden können, sind für die auf das Verfahrensgebiet zugeschnittene Planung unerlässlich und von großem Wert. Deswegen ist es wichtig, in allen Informations- und Kommunikationsformaten, sei es in einem Einzelgespräch mit dem Projektleitenden oder in der Teilnehmersammlung, eine offene und respektvolle Gesprächsatmosphäre zu schaffen. Die wesentlichen Ergebnisse, wie bspw. Abstimmungsergebnisse, sowie der Ablauf einer Teilnehmersammlung müssen schriftlich fixiert werden. Damit können auch nicht anwesenden Betroffenen die Informationen bereitgestellt werden und der Entscheidungsfindungsprozess dokumentiert und nachvollziehbar gemacht werden.

Auch die Kommunikation mit dem Vorstand, als ständiger Vertreter vor Ort und Betroffener, sollte derart gestaltet sein. Deswegen kann die Teilnehmergeinschaft jederzeit vom Vorstand Auskunft über die Tätigkeit des Vorstandes und über den Stand des Verfahrens verlangen (§ 22 Abs. 2 Satz 3 FlurbG). Diese Maßnahme dient wesentlich der Transparenz und kann folglich das Vertrauen in den Verfahrensablauf fördern.

3.3.2.2 Vorstand

Die Vorstandsmitglieder und insbesondere der örtlich Beauftragte haben die Kommunikation im Verfahren betreffend eine exponierte Position, da ihnen die Möglichkeit gegeben ist, die Kommunikation und die Informationsweitergabe zwischen den Verfahrensteilnehmern als auch zum Projektleitenden effizient zu gestalten. Der Projektleitende und sein Projektteam kommuniziert zum Vorstand wie auch mit allen anderen Mitgliedern der Teilnehmergeinschaft. Die Vorstandsmitglieder können mit besonderen Aufgaben betraut werden, wie bspw. örtlich Beauftragter, Wegebaumeister, Pflanzmeister etc. Diese Aufgaben sind per Beschluss festzulegen und öffentlich bekanntzugeben. Da der gewählte Vorstand die Geschäfte der Teilnehmergeinschaft führt und ihm übertragene Aufgaben ausführt, stehen

den Mitgliedern des Vorstandes eine Vielzahl an Informationen zur Verfügung,²⁰⁴ welche im Optimalfall kommuniziert bzw. mit der Teilnehmergeinschaft besprochen werden, um Informationen, Meinungen und Vorstellungen der Teilnehmergeinschaft einholen zu können. Kommunikativ nimmt der Vorstand eine relevante Rolle ein, da bei ihm die Informationsstränge zusammenlaufen und folglich auch von ihm ausgehen können.

Der Vorstand beruft mindestens einmal jährlich eine öffentliche Teilnehmersammlung ein. Dies muss auch geschehen, wenn ein Drittel der Teilnehmer oder das ALE eine Teilnehmersammlung durchgeführt haben möchte. Dazu sind alle am Verfahren Beteiligten als auch das ALE einzuladen (§ 22 Abs. 1 FlurbG). Des Weiteren muss der Termin für die Versammlung derart gewählt werden, dass auch Nicht- und Nebenerwerbslandwirte teilnehmen können.²⁰⁵ Die Ladung zur Teilnehmersammlung muss öffentlich bekanntgemacht werden.

Sitzungen des Vorstandes sollen grundsätzlich öffentlich abgehalten werden. Lediglich wenn das Wohl der Allgemeinheit oder das berechtigte Interesse einzelner Teilnehmer dem entgegensteht, sollten die Sitzungen nichtöffentlich abgehalten werden. Sobald Einzelheiten in Grundstücksangelegenheiten sowie der Vorschuss- und Beitragsfestsetzungen, vorläufige Anordnungen, Abfindungen in Geld (§ 52 FlurbG), Kassenführungs- und Rechnungsprüfungsangelegenheiten, die Vergabe von Bauaufträgen sowie Einzelheiten von Angeboten oder Widerspruchsbehandlungen in den Vorstandssitzungen thematisiert werden sollen, sollte die Vorstandssitzung nicht öffentlich sein. Demgegenüber sollten grundsätzliche Beschlüsse zum Plan über die gemeinschaftlichen und öffentlichen Anlagen einschließlich Landschaftsplanung, zur Wertermittlung, zum Plan nach § 58 FlurbG, zur Finanzierung des Vorhabens einschließlich der Aufbringung der Eigenleistung und der Herstellung und Unterhaltung der gemeinschaftlichen Anlagen möglichst in öffentlichen Vorstandssitzungen behandelt werden.²⁰⁶ Über die Vorstandssitzung ist eine Niederschrift anzufertigen, in welche den Beteiligten auf Wunsch Einsicht gewährt werden muss.

„Der Vorstand bestimmt darüber hinaus eine im Verfahrensgebiet gelegene Stelle, bei der Abdrucke der Beschlüsse der Teilnehmersammlung und des Vorstands über Angelegenheiten von allgemeinem Interesse, insbesondere über Angelegenheiten des eigenen Aufgabenkreises zur Einsichtnahme aufliegen. Es ist öffentlich bekannt zu geben, wo und wann die Beschlüsse eingesehen werden können.“ (StMELF (2016): Arbeitshilfen und Vorschriften für die Ländliche Entwicklung in Bayern (AVLE), S. 14 - 15)

Auch diese Maßnahme dient der Transparenz im Verfahren und der Nachvollziehbarkeit der Entscheidungsfindung und ist damit ausschlaggebend für die Akzeptanz des Verfahrens.

3.3.2.3 Vorsitzende

Der Vorsitzende, auch Projektleitende genannt, (siehe Abschnitt 3.2.2) spielt eine wichtige Rolle in der Kommunikation, da dieser Impulse thematischer und kommunikativer Art setzt und fachlich berät.²⁰⁷ In der Regel ist der Vorsitzende für eine funktionierende Kommunikation und Information im Verfahren verantwortlich und ist die zentrale Schnittstelle, von welcher Informationen ausgehen und bei welcher Informationen gesammelt werden. Um die Rolle ausfüllen zu können, muss der Vorsitzende kontaktierbar sein, die Möglichkeiten für Feedback

²⁰⁴ vgl. StMELF (2016), S. 8 f.

²⁰⁵ vgl. StMELF (2016), S. 7

²⁰⁶ vgl. StMELF (2016), S. 13 f.

²⁰⁷ vgl. StMELF (2006), S. 37

schaffen, Anregungen und Kritik einbringen als auch Perspektiven aufzeigen und die Transparenz in der gesamten Kommunikation wahren (siehe Abschnitt 2.4.4.5).

Der Vorsitzende weist die Mitglieder des Vorstandes in deren Aufgabe ein. Sowohl die Information und Beratung des Vorstandes als auch das Einberufen und die Leitung von Vorstandssitzungen fallen in diesen Aufgabenbereich.²⁰⁸ Er ist verantwortlich für die Planung und Ausführung von Maßnahmen.

Grundsätzlich ist der Vorsitzende während des gesamten Verfahrens fachlicher Ansprechpartner für die Gesamtheit der Teilnehmenden (siehe Abschnitte 4.1.1.2 und 4.2.). Der Vorsitzende ist der Moderator des Verfahrens.

3.3.2.4 Indirekt Betroffene

Indirekt von der Kommunikation im Flurneuordnungsverfahren betroffen sind diejenigen, die nicht direkt oder persönlich von dem Verfahren und dessen Auswirkungen betroffen und nicht aktiv in das Verfahren involviert sind. Dies kann auf eine Vielzahl von Gruppen und Personen zutreffen, wie etwa Multiplikatoren, Bürgermeister, Alt- und Neubürger, Gewerbetreibende, Vereinsmitglieder, aber auch Privatpersonen, die nicht direkt im Verwaltungsprozess involviert sind, jedoch Informationen über und Kenntnis von diesem erlangen.

Zum einen können indirekt Betroffenen, bspw. durch die Kommunikation über das Verfahren, sei es durch Medienberichte oder durch die Kommunikation mit Betroffenen oder weiteren indirekt Betroffenen, sich ein Bild über das Verfahren macht. Diese Vorstellung kann sich zu einem Image bzgl. Flurneuordnungsverfahren verfestigt. Diese Vorstellung bzw. das Image hat wiederum Auswirkungen auf die Einstellung dieser Personen, falls diese selbst einmal potentielle Verfahrensteilnehmer eines zukünftigen Verfahrens werden sollten. Es wird nämlich den Ausgangspunkt der individuellen Bewertung des Verfahrens bilden und damit möglicherweise Einfluss auf die Annahme und Akzeptanz haben können. Aus diesem Grund ist eine transparente, offene Kommunikation während eines Verfahrensablauf von Bedeutung.

²⁰⁸ vgl. StMELF (2016), S. 9

4 Empirische Studie

Die Ausführungen in den vorangegangenen Kapiteln machen deutlich, dass die Aspekte Kommunikation und Informationsverhalten Erfolgsfaktoren von Prozessen sind und auch in Flurneuordnungsverfahren die Notwendigkeit eines effektiven und bürgerorientierten Ablaufs besteht. Wie die Verfahrensteilnehmer diese Erfolgsfaktoren einschätzen, ist bisher nicht evaluiert worden. Um diese Evaluation vornehmen zu können, bedarf es eines geeigneten Messinstrumentariums.

Die Studie ist eine umfassende und dokumentierte Bestandsaufnahme der Situation der Kommunikation in Flurneuordnungsverfahren.

Dazu wird im folgenden Kapitel die Methodik der empirischen Untersuchung detailliert vorgestellt und begründet. Anschließend werden die Ergebnisse der Erhebungen vorgestellt.

4.1 Methodik der empirischen Untersuchung

Die empirische Sozialforschung rückt die Erfahrungswirklichkeit mit ihren sozialen Erscheinungen in Form von menschlichem Verhalten, Erleben und Zusammenleben in den Mittelpunkt der Betrachtung, d. h. theoretische Ansätze und Leitlinien werden auf ihre Umsetzung und Anwendbarkeit in der Praxis untersucht. Die erhobenen Daten können nur dann als aussagekräftig bezeichnet werden, wenn Forschungsprozess, Untersuchungsdesign und Stichprobenwahl für das Forschungsproblem adäquat gewählt wurden. Allein fundierte empirische Informationen gestatten einen Aufschluss über gesellschaftliche Entwicklungen und Zusammenhänge.²⁰⁹ Die Art und Weise der Erfassung und Analyse der Daten erfolgt systematisch, d. h. methodisch angeleitet nach einem etablierten, allgemein anerkannten und nachvollziehbaren Regelwerk.²¹⁰ Die Auswertung muss sachgerecht und die Interpretation theoriegebunden durchgeführt werden.²¹¹

Empirische Studien befassen sich, im Gegensatz zu Methoden- oder Theoriestudien, mit der Bewältigung eines inhaltlichen Forschungsproblems, indem eigene Daten systematisch erhoben und analysiert werden. Diese Arbeit kennzeichnet den typischen Fall einer empirischen Studie als Primärstudie bzw. -analyse.

In der empirischen Sozialforschung ist die Charakterisierung des Untersuchungsgegenstandes und des Forschungsproblems für die Wahl des Untersuchungsdesigns maßgeblich.²¹²

Um möglichst gegenstandsnahe, fallbezogene Daten in einer offenen, nur wenig oder nicht selektiven Form der Datenerhebung zu erhalten, bieten sich Methoden der qualitativen Sozialforschung aufgrund deren hypothesenbildenden Forschungslogik an. Diese Herangehensweise ermöglicht die Identifikation von Strukturen wie auch Zusammenhängen im subjektiven Kontext der Studienteilnehmer.²¹³

²⁰⁹ vgl. Diekmann (2008)

²¹⁰ vgl. Döring/Bortz (2016), S. 22 f.

²¹¹ vgl. Döring/Bortz (2016), S. 5

²¹² vgl. Döring/Bortz (2016), S. 145

²¹³ vgl. Weicher (2007), S. 84 ff.

Allerdings können durch diese, insbesondere in der Erhebung und der Analyse sehr zeitaufwendige Vorgehensweise, nur wenige Fälle, wenn auch detailliert, untersucht werden. Für die Ermittlung des Gesamtüberblicks in einem durch die Forschungsfrage regional begrenzten Raum, ist eine möglichst große Zahl an relevanten Studienteilnehmern wünschenswert. Dies wäre ein Weg, um die Verbreitung, Häufigkeit und Ausprägung der relevanten Aspekte belegen zu können, die in der Untersuchung identifiziert werden konnten. Denn auch wenn die Prozessabläufe einem standardisierten und etablierten Ablauf folgen, finden sich doch Unterschiede in der Zielsetzung, Ausgestaltung und Wahrnehmung. Voraussetzung für die Identifikation der prozessimmanenten als auch verfahrensspezifischen Aspekte wäre die Untersuchung einer großen Anzahl von Fällen, um einzelne Merkmale der Erfahrungswirklichkeit und die Zusammenhänge untereinander näher erörtern zu können.²¹⁴ Dieses Forschungsanliegen begründet wiederum einen quantitativen Ansatz innerhalb einer deduktiven Konzeptspezifikation, mit der die soziale Wirklichkeit²¹⁵ analysiert wird.

Damit beide Forschungsziele adäquat adressiert werden können, wird ein sequentieller Methodenpluralismus aus qualitativen und quantitativen Untersuchungen gewählt.

Der Mixed-Method-Ansatz²¹⁶ aus der empirischen Sozialforschung (mixed methods approach, mixed methods research) kombiniert und integriert quantitative und qualitative Forschungsstrategien innerhalb einer Studie, um dadurch den Erkenntnisgewinn zu erhöhen.²¹⁷ Die Problemstellungen lassen sich dadurch detaillierter, ganzheitlicher und umfassender untersuchen. Die Integration von qualitativen Datenerhebungen innerhalb quantitativer Studien ist besonders in wenig erforschten Themengebieten zielführend, da die generierten Theorien einer quantitativ-statistischen Prüfung des Begründungszusammenhangs im Sinne eines kritischen Rationalismus unterzogen werden können. Denn auch wenn

„[...] universelle Determinismen zur Handlungserklärung nicht existieren, so können dennoch Regelmäßigkeiten „begrenzter Reichweite“ bestehen, die sich durch eine Kombination von qualitativen und quantitativen Methoden besser explorieren und erklären lassen.“ (Wilson (1982), S. 501 zitiert in Wrona/Fandel (2010), S.3)

Durch die gegenseitige Unterstützung der Ansätze kann zu einem allgemeineren Bild des Untersuchungsobjektes, insbesondere wenn dieses weitestgehend unerforscht ist, beigetragen werden. Indem die Vorteile des jeweiligen Ansatzes genutzt werden, kann der Untersuchungsgegenstand aus unterschiedlichen Perspektiven untersucht werden. Der Forschungsprozess ist bei sequentiellen Mehrmethodenstudien allerdings zeitaufwendiger, da sowohl der qualitative als auch quantitative Forschungsablauf komplett durchlaufen werden müssen. Dies zeigt die Vorteile des in dieser Arbeit angewendeten Mixed-Method-Ansatzes auf.

Das Vorstudienmodell ist eine klassische, nicht integrative und oft verwendete Form der Mixed-Method-Studien. Die qualitative Studie als Vorstudie in Form von qualitativen Leitfadeninterviews²¹⁸ mit wenigen Personen bereitet die Hauptstudie vor. Die Vorstudie dient zusammen mit der Literaturanalyse der Identifikation von Untersuchungsschwerpunkten sowie

²¹⁴ vgl. Döring/Bortz (2016), S. 223

²¹⁵ vgl. Döring/Bortz (2016), S. 223

²¹⁶ Die Diskussion um Mixed-Methods als drittem Forschungsparadigma der empirischen Sozialforschung wird in dieser Arbeit nicht aufgegriffen. Dazu Flick (2011), S. 75 ff., 80 ff.

²¹⁷ vgl. Döring/Bortz (2016), S. 17; Wrona/Fandel (2010), S.2

²¹⁸ vgl. Döring/Bortz (2016), S. 184

der Fragebogenkonstruktion. Die sich anschließende quantitative Studie mittels eines standardisierten Fragebogens ermöglicht die Evaluation der Kommunikation an einer größeren Stichprobe²¹⁹.

4.1.1 Konzeption der Interviews

Kommunikation und deren Effekte sind vielschichtige, komplexe Prozesse in einem höchst subjektiven und individuell geprägten Umfeld. Die Untersuchung soll daher so wenig wie möglich von konstruierten Situationen und Atmosphäre beeinflusst werden. Aufgrund dieses Ziels unter Berücksichtigung des zugrundeliegenden Forschungsproblems ist eine Einordnung der Arbeit als angewandte Forschung vorzunehmen. Dies befürwortet klassischerweise die Umsetzung durch Feldforschung. Aus diesem Grund werden die Daten nicht im Forschungslabor, sondern im natürlichen, weniger kontrollierten/kontrollierbaren Lebens- und Arbeitsumfeld der Befragten erhoben. Die Studie lässt sich daher als Feldstudie beschreiben. Die empirische Wissenschaft bedient sich im Rahmen von Feldstudien zwei klassischer Erhebungsmethoden: Beobachtung und Befragung. Erstgenannte hat das primäre Ziel der Erforschung von Verhalten, bietet aber keinen Zugang zu subjektive Erlebnissphänomene und scheidet damit als Verfahren der Datenerhebung für diese Arbeit aus.²²⁰ Die Befragung wird sowohl in der qualitativen (in Form von Interviews) als auch in der quantitativen (Fragebögen) Forschung angewandt.²²¹

Die Methode der Befragungen können als Gruppen- oder Einzelinterviews angelegt werden. Erstgenannte spiegeln eher den Prozess der Meinungsbildung sowie die in einem Gruppenzusammenhang verlaufende Auseinandersetzung wieder. Einerseits könnten in der Gruppe Aspekte angesprochen werden, welche der Einzelne nicht bedenkt oder thematisiert. Andererseits könnten Information oder Probleme in einer Gruppensituation vermieden werden und Stereotype sowie Vorurteile das Interview vereinnahmen. Für die Identifikation von Strukturen und Zusammenhängen im natürlichen, subjektiven Kontext der Studienteilnehmer, sind letztgenannte Eigenschaft von eminenter Wichtigkeit. Deshalb wird in der Methodenspezifikation dem Einzelinterview der Vorrang eingeräumt.²²²

Die Befragung im Zuge der qualitativen Vorstudie muss möglichst ergebnisoffen gestaltet werden, um die wenig erforschte Fragestellung ganzheitlich und umfangreich untersuchen zu können. Da Kommunikationswahrnehmung ein auf individueller Ebene existentes Phänomen ist, muss diese Ebene durch das Erhebungsinstrument bestmöglich angesprochen und stimuliert werden.

Durch qualitative Interviews können

„[...] individuelle Sichtweisen der Befragten nicht nur oberflächlich, sondern detailliert und vertieft erschlossen werden.“ (Döring/Bortz (2016), S. 365)

Ergebnisoffene Fragen und Erzählaufforderungen lassen dem Studienteilnehmer die Freiheit, in eigenen Worten zu antworten. Ziel sind möglichst umfangreiche Aussagen, durch welche der

²¹⁹ vgl. Döring/Bortz (2016), S. 184 f.

²²⁰ vgl. Döring/Bortz (2016), S. 322, 357; Weicher (2007), S. 151

²²¹ vgl. Döring/Bortz (2016), S. 346

²²² vgl. Weischer (2007), S. 75 f.

Interviewte die Gestaltung, Struktur und Steuerung des vom Interviewenden flexibel angelegten Interviewverlaufes vorgibt.

Eine halbstrukturiertes/halbstandardisierte Befragung in Form eines Leitfadeninterviews eröffnet große Freiheiten. Das offene Erhebungsinstrument lässt eine Abweichung vom selbst vorgegebenen Leitfaden zu, da die Ausrichtung und Orientierung des Gespräches von Gesprächssituation, -verlauf und -partner bestimmt werden. Dadurch ist es dem Interviewenden möglich, sich flexibel auf unerwartete Situationen einzustellen. Des Weiteren unterstützt der durch einen grob gegliederten Fragen- und/oder Themenkatalog gegebene Strukturierungsgrad der Gespräche die deren Vergleichbarkeit untereinander sowie die gesteuerte thematische Vielfalt jedes einzelnen. Der betrachtete Wirklichkeitsausschnitt wird dabei durch den Befragten eingegrenzt, nicht durch den Fragenden.²²³ Die Offenheit des Erhebungsinstrumentes lässt Rückfragen im Sinne von Verständnis-, Zusatz und Detailfragen zu.

Grundlegende Voraussetzungen für ein Interview sind die Kooperationsbereitschaft, Erreichbarkeit und Narrationsfähigkeit des Befragten, die sprachliche Adressierbarkeit des Untersuchungsproblems und ein gewisses Vertrauensverhältnis zwischen Befragtem und die Daten Erhebendem, insbesondere wenn über persönliche Erfahrungen berichtet wird.

4.1.1.1 Zielsetzung

Intension der Vorstudie ist es, einen Zugang zum wenig erschlossenen Untersuchungsgegenstand zu erhalten sowie den Stand der Dinge, Erfahrungen, Probleme und Herausforderungen sowie Perspektiven bezüglich des Untersuchungsgegenstandes zu identifizieren. Diese Aspekte und auch Assoziationen durch die Befragung von Personen zu erhalten, die 'aus erster Hand' oder auf Grundlage jahrelanger praktischer Erfahrungen berichten können, erhöht die Objektivität der Untersuchung und stellt sicher, dass die Befragten einen Bezug zwischen Frage und Untersuchungsaspekt herstellen können.²²⁴ Die Erkenntnisse aus den Erhebungen werden sowohl für die Konzeption des Fragebogens als auch für die Datenverdichtung bezüglich der Kommunikationsfunktion von Projektleitern und deren Sichtweisen verwandt.

4.1.1.2 Auswahl Interviewpartner

Da die Durchführung von Interviews mit einem hohen zeitlichen und organisatorischen Aufwand, insbesondere Transkription und Auswertung, verbunden ist, kann lediglich eine begrenzte Anzahl an Interviews durchgeführt werden. Folglich muss eine bewusste und gezielte Auswahl von Fällen anhand festgelegter Kriterien stattfinden. Diese Auswahl muss Grenzen der Steuerbarkeit der Auswahl der Interviewpartner bezüglich der Verfügbarkeit und Bereitschaft zur Teilnahme berücksichtigen.

Die Vorsitzenden nehmen in der Kommunikation innerhalb der Verfahren eine Schlüsselrolle ein. Gleichzeitig können diese einen Erfahrungsschatz aufweisen, welcher sich meist über mehr als ein Verfahren erstreckt. Durch die gegebene Fachlichkeit dieser Personengruppe kann eine relativ gesehen neutrale Einordnung der Kommunikationseinflüsse zugesichert werden. Ein

²²³ vgl. Weischer (2007), S. 83.; Döring/Bortz (2016), S. 372

²²⁴ vgl. Berekoven/Eckert/Ellenrieder (1996), S. 82; Döring/Bortz (2016), S. 409

weiterer Vorteil der Wahl dieser Personengruppe als Interviewpartner der Vorstudie besteht in der persönlichen Unbetroffenheit bezüglich der Auswirkungen, Effekte und Ergebnisse eines Flurneorderungsverfahrens.

4.1.1.3 Konzeption

Durch die Orientierung der Interviewführung an einem Leitfaden wird die Vergleichbarkeit der Interviews untereinander erhöht. Die Gliederung des Untersuchungsgegenstandes in Kategorien und Unterkategorien erleichtert sowohl die Interviewführung als auch Auswertung. Wie restriktiv die tatsächliche Durchführung der Interviews anhand des Leitfadens gehalten wird, ist vom Interviewenden abhängig. Ein gewisser Standardisierungsgrad muss eingehalten werden, kann aber flexibel gestaltet werden, da die Form des qualitativen Interviews möglichst offen, d. h. durch den Interviewten steuerbar gestaltet werden sollten, um den Erkenntnisgewinn zu maximieren.²²⁵

4.1.1.4 Durchführung

In der qualitativen Methodenforschung wird keine Unterscheidung zwischen telefonisch und persönlich vor Ort geführten Interviews vorgenommen²²⁶, weswegen man beide Varianten als gleichwertig einordnen kann. Vorteil der telefonisch realisierten Interviews ist die Möglichkeit, die geografische Entfernung zwischen Interviewendem und Interviewten nicht als beschränkendes Element der Interviewplanung einbeziehen zu müssen.

Alle Experteninterviews fanden als leitfadengestützte Einzelinterviews statt. Die Interviews erstreckten sich über zwei Zeiträume. Die erste Interviewreihe wurde im Dezember 2015 mit 19 Projektleitern in persönlichen Gesprächen an deren Arbeitsplätzen durchgeführt. Die so gewonnenen Daten waren wesentliche Grundlage zur Erstellung des Fragebogens. Eine zweite Reihe an Interviews wurde im Zeitraum Februar bis April 2019 mit den neun Projektleitern der in der für die Fragebogenstudie ausgewählten Flurneorderungsverfahren realisiert. Diese Interviews wurden allen bis auf einen Fall am Telefon geführt. Auf persönlichen Wunsch eines Interviewten wurde ein Interview persönlich vereinbart. Die Dokumentation der Interviews erfolgt mittels Audioaufzeichnungen sowie der Anfertigung von Gesprächsnotizen direkt nach den Interviews.²²⁷

4.1.1.5 Auswertung

Zur Darstellung der mittels Leitfadeninterviews erhobenen Daten soll die qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring angewendet werden. Die Auswertungsmethode stellt eine qualitative Auswertungsmethode dar, welche Inhalte ordnet, kategorisiert und strukturiert. Dazu werden die Interviews aufgezeichnet und die repräsentativen und für die Beantwortung der Forschungsfrage relevante Textstellen der Transkripte aller durchgeführten Interviews ermittelt und Kategorien zugeordnet. Je nach Forschungsgegenstand variieren die so entstehenden Kategoriensysteme in Kategorienanzahl und -ebenen. In der Vorgehensweise der induktiven Kategorienbildung werden entsprechende Kategorien direkt bei der Sichtung des Materials abgeleitet. Inhaltgleiche Aussagen werden dazu auf ihren Kern reduziert und zu

²²⁵ vgl. Döring/Bortz (2016): S. 365

²²⁶ vgl. Döring/Bortz (2016): S. 374

²²⁷ vgl. Döring/Bortz (2016): S. 398

Kategorien zusammengefasst. Diese Vorgehensweise wird auch als zusammenfassende Inhaltsanalyse beschrieben. Bei der deduktiven Vorgehensweise²²⁸ werden die Kategorien vordefiniert und anschließend die entsprechenden Textstellen ebenfalls dem Kategorieinsystem zugeordnet. Beide Vorgehensweisen lassen sich auch kombinieren. Dies wurde in der vorliegenden Arbeit auch gemacht. Ziel und Vorteil dieser Auswertungsmethode ist, dass die Komplexität des Materials reduziert wird, ohne dass der Inhalt der Aussagen verfälscht wird. Die Daten werden dadurch übersichtlicher.

Damit Zitate aus den Interviews und die in den Fragebögen enthaltenen Kommentare der Teilnehmer unter Einhaltung der Zusage der Anonymität in der schriftlichen Ausarbeitung verwendet werden können, sind die originalen Aussagen soweit verfremdet, dass kein Zusammenhang zur Person oder einem bestimmten Verfahren hergestellt werden kann. Der Inhalt der Aussagen wird dadurch nicht verfälscht.

4.1.2 Konzeption Fragebogen

Der zweite Teil der Mixed-Method Studie wird mit einem klassischen Werkzeug der quantitativen Forschung in Form eines schriftlichen Fragebogens realisiert. Die thematische inhaltliche Vorbereitung und Identifikationen von Bestandteilen des Untersuchungsgegenstandes durch die qualitative Vorstudie bildet die Grundlage für die Konzeption des quantitativ-hypothesentestenden Erhebungsinstruments

Vollstrukturierte schriftliche Befragungen sind ein erprobtes Instrument für eine „[...] zielgerichtete, systematische und regelgeleitete Generierung und Erfassung von verbalen und numerischen Selbstaussagen von Befragungspersonen zu ausgewählten Aspekten ihres Erlebens und Verhaltens in schriftlicher Form.“²²⁹ Hinsichtlich individueller Einschätzungen sind Fragebogen effizienter als Interviewtechniken, da sie diskreter und anonym aus Sicht der Befragten und folglich besser für heikle, möglicherweise negative besetzte Teilaspekte oder persönliche Themen sind.

Allerdings hat die Datenerhebung mittels Fragebogen auch Nachteile. Zum einen muss eine gewisse Lese- und Schreibkompetenz bei den Rezipienten des Fragebogens als ausreichend vorausgesetzt werden. Anders als im Interview sind auch keine detailreichen und ausführlichen Antworten zu erwarten. Es sind auch keine Nachfragen auf nicht vorausgeplante Aspekte oder Themen möglich, die dem Rezipienten die Möglichkeit geben, sich zu erklären und dem Fragenden die Chance, ein besseres Verständnis durch eine detailreichere Antwort zu erhalten.

4.1.2.1 Zielsetzung und Operationalisierung

Die Erfahrungen und Einschätzungen in Hinblick auf die Kommunikationsqualität, den Ablauf der Informations- und Kommunikationsprozesse, die Partizipation und den Verfahrensablauf sollen durch eine strukturierte schriftliche Befragung der Teilnehmer ausgewählter Flurneuordnungsverfahren ermittelt werden.

²²⁸ vgl. Mayring (2010), S. 65

²²⁹ vgl. Döring/Bortz (2016), S. 398

Hierzu wird auf Basis der Experteninterview ein Fragebogen entwickelt, der folgende, in der Vorstudie herausgearbeitete Dimensionen abdecken soll:

- Informationsbereitstellung
- Adressierbarkeit der Ansprechpartner
- Art und Weise der Kommunikation
- Inhalt der Kommunikation
- Kommunikationsmittel
- Motivation zur Partizipation
- Prozessgestaltung

Den Untersuchungsgegenständen werden im Zuge der Operationalisierung messbare Untersuchungsaspekte zugewiesen.²³⁰ Diese sind wie folgt gewählt:

Bewertung des Kommunikations- und Informationsprozesses	Nr. der Frage im Fragebogen
Informationsbereitstellung <ul style="list-style-type: none"> • Zeitgerecht • Kontinuität • Umfang 	4, 45 52, 28 46, 43
Adressierbarkeit der Ansprechpartner	14, 40, 47, 49
Art und Weise der Kommunikation <ul style="list-style-type: none"> • Zielgruppenorientiertheit • Angemessenheit und Respekt • Freundlichkeit, Ungezwungenheit • Gesprächskultur <ul style="list-style-type: none"> - Diskussionsführung (konstruktiv, ergebnisoffen) - Umgang mit differenten Meinungen - Umgang mit schwierigen Themen 	61 1, 35, 56 27, 29, 53 44, 51 10, 23, 41 50, 55 12, 48
Kommunikationsrelevante Aspekte <ul style="list-style-type: none"> • Fachliche Beratung • Transparenz und Nachvollziehbarkeit • Berücksichtigung der Teilnehmermeinungen und -ideen 	37, 42 20, 32, 38, 57 8, 16, 24, 39
Kommunikationsmittel	54, 66, 67
Bewertung des Partizipationsprozesses	
Motivation <ul style="list-style-type: none"> • Einbeziehen der Teilnehmer im Verfahren • Beteiligung der Teilnehmer im Verfahren 	7, 31 2, 17, 22
Prozessgestaltung <ul style="list-style-type: none"> • Effektivität und Effizienz: Nutzung der Zeit • Anzahl Termine und Möglichkeiten 	6, 11, 34 13, 25
Bewertung der Verfahrensgestaltung	
Flurneuordnungsmaßnahmen <ul style="list-style-type: none"> • Zielgruppenorientiertheit • Zukunftsorientiertheit und Nachhaltigkeit • Kosten-Nutzen-Verhältnis, Fairness 	3, 15, 18 5, 33, 36, 60 26, 65, 62
Durchführung <ul style="list-style-type: none"> • Zielgruppenorientiertheit • Ablauf • Planung • Rolle des Vorstands 	19, 21 9 58, 64, 59, 63 30

Tabelle 4.1: Untersuchungsaspekte der quantitativen Erhebung

Die verschiedenen Aspekte der Kommunikation und Partizipation bedingen sich gegenseitig und sind eng miteinander verwoben. Das Einbeziehen von Meinungen und Ideen in die

²³⁰ vgl. Döring/Bortz (2016), S. 228 f.

Diskussion ist Voraussetzung für eine kontinuierliche Partizipation. Ohne Partizipation wird es keine Kenntnis über die Summe verschiedener Meinungen und Ideen aller Beteiligten geben.

4.1.2.2 Auswahl der Befragten

Der Fragebogen richtet sich an die Teilnehmer von Flurneuordnungsverfahren. Diese sind die direkten und indirekten Adressaten der Kommunikation des jeweils zuständigen ÄLEs und damit integraler Bestandteil der Kommunikation. Als solche sind sie diejenigen, welche die Kommunikation in der Praxis erleben und sich darüber eine Meinung bilden können. Deswegen hat diese Befragungsgruppe ein ausgeprägtes Interesse an einer guten Kommunikation und selbst, insbesondere als aktiver Teilnehmer am Prozess, erheblichen Einfluss und Gestaltungspotenzial bezüglich der praxisorientierten Ausrichtung der Kommunikation- und Informationsprozesse. Die Zusicherung der Anonymität in der Auswertung soll Antworttendenzen, welche durch die Effekte der sozialen Erwünschtheit motiviert sind, vermeiden.

4.1.2.3 Auswahl der Flurneuordnungsverfahren

Die in der Studie betrachteten Flurneuordnungsverfahren wurden nach den Kriterien Verfahrensart nach FlurbG, Zuständigkeitsbereich der ÄLE, Teilnehmeranzahl und Verfahrensdauer bzw. Verfahrensabschnitt ausgewählt. Dadurch ist die Erhebung einer Bandbreite unterschiedlicher Verfahren bei gleichzeitig unumgänglicher Begrenzung der Anzahl der zu betrachtenden Verfahren möglich, ohne die Voraussetzungen für die Vergleichbarkeit zu vernachlässigen. Die Auswahl stellt damit eine Quotenstichprobe dar, welche zwar natürlicherweise nicht global repräsentativ sein kann, aber hinsichtlich der Auswahlaspekte repräsentativ ist.²³¹

Es wurden in insgesamt elf Flurneuordnungsverfahren eine Befragung durchgeführt, ein Verfahren als Probebefragung und zehn weitere Verfahren als anschließende Befragung (siehe Abschnitt 4.1.2.6). Die Flurneuordnungsverfahren setzten sich zusammen aus sechs Regelflurbereinigungen nach §§ 1, 4 und 37 FlurbG als Vertreter der klassischen Flurneuordnungsverfahren und fünf vereinfachten Verfahren nach § 86 Abs. 1 FlurbG. Diese zwei Arten an Verfahren sind aufgrund ihrer Ähnlichkeit hinsichtlich der Faktoren Verfahrensdauer, Neuordnungsziele, Verfahrensablauf sowie Hauptakteure gut miteinander kombinierbar. Die verbleibenden Verfahrensarten nach dem FlurbG unterscheiden sich in den aufgeführten Faktoren untereinander bzw. von den gewählten Verfahren erheblich.²³²

Fünf der elf ausgewählten Verfahren finden in Kombination mit einer Dorferneuerung statt, vier Regelflurbereinigungen sowie eines der vereinfachten Verfahren.

Die in der Erhebung berücksichtigten Verfahren weisen jeweils mindestens 90 bis maximal 700 Teilnehmer aus. Die durchschnittliche Anzahl der Teilnehmer liegt bei 328 Teilnehmern. Die

²³¹ Döring/Bortz (2016), S. 307

²³² Die Beantragung der Unternehmensverfahren nach §§ 87-90 FlurbG erfolgt durch die Enteignungsbehörde anstatt, wie in den Verfahren nach § 86 FlurbG und §§ 1, 4 und 37 FlurbG durch die Gemeinde bzw. die Beteiligten. Der Schadenausgleich durch den Unternehmensträger als auch die Gründe bzw. die Motivation eines solchen Verfahrens sind spezifisch. Das beschleunigte Verfahren nach §§ 91-103 FlurbG und der freiwillige Landtausch nach § 103 a-1 FlurbG haben keinen Plan nach § 41 FlurbG und weisen eine wesentlich kürzere Verfahrensdauer auf.

Dauer der Verfahren erstreckt sich auf einen Zeitraum von jeweils sieben bis 19 Jahre. Dabei sind im Durchschnitt, seit dem letzten Meilenstein* 4,6 Jahre vergangen. Drei der untersuchten Verfahren sind bereits beendet. In zwei der Verfahren war der aktuell letzte Schritt die Herstellung des neue Rechtszustandes. Fünf Verfahren befinden sich im Stadium der abgeschlossenen Besitzeinweisung. Für eines der betrachteten Verfahren ist aktuell lediglich die Anordnung erfolgt.

Sechs der sieben in Bayern zuständigen ÄLE sind mit mindestens einem der ausgewählten Verfahren betraut: Oberbayern, Niederbayern, Oberfranken, Mittelfranken, Oberpfalz und Schwaben.

4.1.2.4 Zielgruppenorientiertheit und Formulierungen der Fragen im Fragebogen

Von der Annahme und den Erkenntnissen aus den Experteninterviews ausgehend, dass der Interessenschwerpunkt Kommunikation nicht zwangsläufig Bewertungs- und Diskussionsbestandteil innerhalb der Zielgruppe ist, müssen die Formulierungen für die Befragtengruppe einfach, verständlich, schnell erfassbar und eindeutig gehalten werden. Die Verwendung von Fachvokabular sowie langen oder komplexen Satzstrukturen müssen vermieden werden. Insgesamt wird sich im Fragebogen auf wenige Antwortformate beschränkt, um den Befragungsteilnehmern ein schnelles Ausfüllen zu ermöglichen und kein ständiges Umdenken zu verlangen.²³³

Inhaltlich ist die Befragung in fünf Blöcke gegliedert. Zunächst werden Informationen zum Teilnehmer selber, wie die Engagiertheit und Verwurzelung im Verfahrensgebiet, die Rolle im Verfahren, der Bezug zur Landwirtschaft sowie die Art des erstmaligen Kontakts zum ALE bzw. dem Verfahren ermittelt.

Anschließend wird die persönliche Meinung über die Berücksichtigung persönlicher Interessen, der Einzelperson als auch der Teilnehmergemeinschaft sowie dem Kommunikations- und Informationsverhalten einschließlich der zugehörigen Prozesse abgefragt.

Dem schließt sich die allgemeine Bewertung der Kommunikation im Verfahren sowie die Gesamtbewertung des Verfahrens anhand vorgegebener Indikatoren an.

Die weitere Befragung thematisiert die Effektivität und Erwünschtheit der Kommunikationskanäle sowie persönlich wahrgenommenen kommunikativen und verfahrensindividuellen Herausforderungen.

4.1.2.5 Konzeption Fragen und Antworten

Geschlossene Fragen mit vorgegebenen Antwortmöglichkeiten sind durch ihre Darstellung als Selektionsfragen²³⁴ schnell zu erfassen und gewährleisten die relativ einfache Vergleichbarkeit. Des Weiteren machen geschlossene Fragestellung das Erkennen von Mustern relativ einfach, indem die abgefragten Attribute der Teilnehmer und die Fragen zur Meinung über die Kommunikation im Verfahren unkompliziert und eindeutig miteinander kombiniert werden können.

* Unter den Meilensteinen des Verfahrens werden die Anordnung des Verfahrens, die Besitzeinweisung, der Eintritt des neuen Rechtszustandes und der Schluss des Verfahrens verstanden.

²³³ vgl. Böring/Bortz (2016), S. 195, 405

²³⁴ vgl. Atterland (2006), S. 138

Für die geschlossenen Fragen bzgl. der kommunikationsabhängigen Untersuchungsaspekte wurde sich für eine fünfstufige, annähernd gleichabständige Wahrscheinlichkeitsratingskala als Antwortformat entschieden.²³⁵ Die sogenannten Likert-Skalen zählen zu den zuverlässigsten Möglichkeiten Meinungen, Wahrnehmungen und Verhalten abzufragen.

Die Intervallskala²³⁶ wurde als bipolare, verbale Ratingskala konzipiert. Dies erhöht die Präzision der Antworten, da sich die Definition der Begriffe der gegensätzlichen Enden der Skala wechselseitig in ihrer Definition unterstützen.²³⁷ Die Antwortmöglichkeiten wurden nicht als nummerierte Skalen gewählt, da die Bezeichnung durch Wörter, insbesondere bei umfangreichen Fragebögen, wesentlich einfacher zu erfassen ist.

Im Vergleich zu binären Antwortmöglichkeiten ermöglichen diese Skalen eine ausführlichere Rückmeldung und eine größere Detailgenauigkeit. Da eine Reihe von Antwortmöglichkeiten angeboten werden, lassen sich sowohl gemäßigte als auch extreme Positionen abfragen. Stehen zu viele Antwortmöglichkeiten bzw. Abstufungen zur Auswahl, steigt die Wahrscheinlichkeit, dass die Antwort rein zufällig ausgewählt wird. Dies würde die Daten derart verfälschen, dass diese nicht mehr für eine Auswertung herangezogen werden könnten. Die Begrenzung auf fünf Skalenpunkte erscheint daher zielführend.

Die Wahl einer ungeraden Stufenanzahl ermöglicht den Befragten auch, eine neutrale Position einzunehmen und nicht zu einer Tendenz in eine Richtung gezwungen zu werden. Das Beziehen einer neutralen Position ist nicht zwangsläufig mit der Meinungslosigkeit gleichzusetzen. Neutrale Positionen werden dann bezogen, wenn die Meinung bzgl. des Untersuchungsaspekts ambivalent ausfällt.

Durch die Ergänzung der Skala mit einer Antwortmöglichkeit, welche die Meinungslosigkeit bzgl. des Untersuchungsaspekts („weiß nicht“) ausdrückt, werden die Befragungsteilnehmer nicht zu einer inhaltlichen Antwort gezwungen. In der Auswertung kann dadurch zwischen einem neutralen Standpunkt des Befragten bzgl. des Untersuchungsaspekts und dem Desinteresse an oder fehlendem Wissen über diesen unterschieden werden.²³⁸ Die Datenqualität wird durch das Weglassen einer solchen Antwortkategorie nur vermeintlich erhöht und kann u.U. zu Verfälschungen führen.

Geschlossene Fragen bergen die Gefahr der Suggestivwirkung. Dies ist insbesondere dann zu beachten, wenn das Thema der Fragen bisher wenig bedacht und thematisiert und sich folglich noch nicht bewusst eine Meinung darüber gebildet wurde.²³⁹

Offene Fragen bieten die Möglichkeit, weitere, für die Befragten relevante Aspekte zu erkennen, die durch die vorgefertigten Fragestellungen nicht erfasst werden oder bereits abgefragte Aspekte verstärken oder einordnen sollen. Die Antworthäufigkeit auf offene Fragen ist, verglichen zu geschlossenen Fragen geringer, da offene Fragen vom Befragten verlangen, sich an etwas zu erinnern, geschlossene Fragen dagegen voraussetzen, dass der Befragte etwas wiedererkennt.²⁴⁰ Um diese Voraussetzung zur Beantwortung schaffen zu können, beschließen die offenen Fragen die schriftliche Befragung, da zu diesem Zeitpunkt sichergestellt werden

²³⁵ vgl. Döring/Bortz (2016), S. 333 ff.

²³⁶ vgl. Döring/Bortz (2016), S. 245

²³⁷ vgl. Döring/Bortz (2016), S. 245

²³⁸ vgl. Döring/Bortz (2016), S. 249

²³⁹ vgl. Atteslander (2006), S. 139

²⁴⁰ vgl. Atteslander (2006), S. 139

kann, dass der Befragte durch die Beantwortung des restlichen Fragebogen zum Nachdenken über die Untersuchungsthematik angeregt wurde und damit Erinnerungen an die befragte Thematik revitalisieren kann.

4.1.2.6 Distribution

Der persönliche Zugang zu der Auswahl der Befragenden ist aufgrund der hohen Anzahl an Teilnehmern, der Verteilung auf ein großes räumliches Gebiet und den sich dadurch ergebenden geografischen Entfernung problematisch. Deswegen wird die schriftliche Befragung postalisch, direkt an die Befragungsgruppe zugestellt. Ein weiterer Grund für diese Vorgehensweise ist, dass ausschließlich über eine postalische Zusendung der Erreichbarkeit aller der gewählten Befragungsgruppe Angehörigen gewährleistet werden kann. Aus Erfahrungen der Projektleiter ist bekannt, dass nicht alle Teilnehmer über E-Mail erreichbar sind oder die Möglichkeit der Bearbeitung eines Fragebogens am PC haben. Die Teilnehmer wurden über ihre privaten Adressen angeschrieben. In einigen wenigen Fällen wurde die Bearbeitung des Fragebogens von Vertretern übernommen.

Die Fragebogenstudie wurde auf zwei Zeiträume aufgeteilt. Der erste Erhebungszeitraum begann am 12. Juli 2018 mit dem Versand der Briefe in einem Flurneuordnungsgebiet als probeweise Befragung. Da die Rückmeldung bzgl. des Fragebogens positiv war, wurden die bestehenden Fragen dieser ersten Befragung beibehalten und lediglich durch zwei zusätzliche Fragen (Nr. 66 und 67 im Fragebogen) ergänzt. Am 24. Januar 2019 wurden Fragebögen an die Teilnehmer von zehn weitere Flurneuordnungsverfahren versendet. Die Auswertung der Fragen erfolgt für alle elf Flurneuordnungsverfahren gemeinsam, bis auf die zwei ergänzten Fragestellungen. Diese wurden nur für die zehn Flurneuordnungsverfahren ausgewertet, in denen dieser Teil der Befragung waren.

Die Briefe wurden durch den Bereich Zentrale Aufgaben beim ALE Oberbayern verschickt. Den Fragebögen wurde ein Anschreiben der jeweiligen vor Ort zuständigen und folglich bekannten Projektleiter beigelegt. Für diese Anschreiben wurde von der Autorin in enger Zusammenarbeit mit dem ALE Oberbayern eine Musteranschreiben erstellt, welches den Projektleitern als Anhalt und Arbeitserleichterung diente. Des Weiteren lag dem Fragebogen ein Freiumschatz für die Rücksendung bei.

Für die Bearbeitung des Fragebogens wird dieser in Papierform als auch eine über einen QR-Code im Anschreiben zugänglich digitale, interaktive PDF-Version bereitgestellt. Die Rücksendung beider Versionen kann sowohl postalisch mittels Nutzung des beigelegten, frankierten Rücksendeumschlag oder via E-Mail erfolgen. Die Kontaktmöglichkeit mit der Autorin ist zum einen durch die Angabe der E-Mail-Adresse für das Projekt und zum anderen über die Projektwebsite möglich, auf welcher die PDF-Version des Fragebogens hinterlegt ist. Von dieser Kontaktmöglichkeit wurde vereinzelt Gebrauch gemacht, um Interesse an der Thematik sowie an den Studienergebnissen zu bekunden und um persönliche Anmerkungen und Aspekte bezüglich der Arbeit einzubringen. Der Fragebogen ist im Anhang enthalten.

4.1.2.7 Auswertung

Die Befragung ist derart angelegt, dass die Anonymität der Teilnehmer zugesichert werden kann. Um eine Zuordnung der Fragebögen zu den jeweiligen Verfahren zu ermöglichen, ist jeder Fragebogen, für die Befragungsteilnehmer ersichtlich, mit der jeweiligen Bezeichnung

der Flurneuordnung versehen. Dies dient lediglich als Hilfestellung bzgl. der Zuordenbarkeit bei der Auswertung. Da kein Vergleich der verschiedenen Flurneuordnungsverfahren angestrebt wird, ist diese spezifische Zuordnung in der Darstellung der Auswertung nicht ersichtlich.

Die Auswertung der Fragebögen erfolgt manuell. Die Fragebogenergebnisse werden mithilfe deskriptiver Statistik ermittelt.²⁴¹ Zusätzlich werden, sofern zur Beantwortung der Forschungsfrage zielführend, die von den Befragten eigenständig ergänzten Information in Form von auf dem Fragebogen notierten Anmerkungen und in den Rücksendungen enthaltenen Briefen, einbezogen. Wie auch für die offenen Fragen erfolgt deren Auswertung über die Zuordnung zu entsprechenden Kategorien.²⁴²

4.1.2.8 Verfälschungstendenzen

Obwohl die postalische Befragung für die vorliegende Untersuchung ein sehr geeignetes Mittel darstellt (siehe Abschnitt 4.1.2.5 und 4.1.2.6), sollen verschiedenen Effekte, welcher derartige Befragungen unterliegen, nicht unerwähnt bleiben.

Der Effekt der Ja/Nein-Sage-Tendenz entsteht besonders dann, wenn mehrere (aufeinanderfolgende) Fragen gleich ‚gepolt‘, d. h. gleich positiv oder negativ formuliert sind, dass eine einzige Antwortkategorie eine positive oder negative Haltung des Befragten ausdrückt. Nach der aufeinanderfolgenden Beantwortung solcher Fragen stellt sich beim Befragten entweder eine Art Gewöhnung ein und er erhält seine Haltung für folgende Fragen aufrecht (Konsistenzeffekt), oder er wechselt seine Meinung, um nicht bezüglich ‚zu vielen‘ Befragungsaspekten dieselbe Haltung vorzuweisen, unabhängig von der Fragestellung.²⁴³ Dem Effekt kann bei der Konzeption des Fragebogens entgegengewirkt werden, indem Fragen sowohl positiv als auch negativ formuliert werden.

Werden Einschätzungen von Untersuchungsaspekten abgefragt, die in der Vergangenheit liegen, können sich diese Einschätzung über die Zeit verändern. Dies kann zum einen daran liegen, dass die Erinnerungen ‚verfälscht‘ sind (Rückschleppfehler), dass sich die Einschätzungen über die Zeit gewandelt haben (Retrospektionseffekt) oder die Erinnerungen von im Zeitverlauf später eingehenden Informationen oder Ereignissen in der jüngeren Vergangenheit überlagert werden (Rezenzeffekt).²⁴⁴

Eine einflussreiche Form der Verzerrung auf der inhaltlichen Ebene stellt die Antworttendenz der sozialen Erwünschtheit dar. Diese äußert sich in einer meist unbewussten Verzerrung der eigenen Meinung. Die Antwort wird so gegeben, dass diese nach dem subjektiven Empfinden des Befragten sich innerhalb der allgemeinen sozialen Norm befindet und dementsprechend sozial erwünscht ist.²⁴⁵ Durch die Gewährung der Anonymität und den Hinweis darauf, dass es keine ‚richtigen‘ oder ‚falschen‘ Antworten gibt, kann man dem Effekt zwar entgegenzuwirken, diesen aber durch seine unbewusste Anwendung nicht sicher ausschließen.

Ebenfalls nicht ausgeschlossen werden können Fremddimensionen, wie etwa bei den Befragten existierende Sympathien oder Antipathien gegenüber Personen im Speziellen bis hin zu

²⁴¹ vgl. Döring/Bortz (2016), S. 612, 616 f.

²⁴² vgl. Atteslander (2006), S. 136

²⁴³ vgl. Pilshofer (2001), S. 11

²⁴⁴ vgl. Lugert/Götze (2012)

²⁴⁵ vgl. Döring/Bortz (2016), S. 437 f.

Institutionen im Allgemeinen. Die Kommunikation durch die Projektleiter als Vertreter und Repräsentant der öffentlichen Verwaltung im Allgemeinen und der ÄLE im Speziellen Einfluss auf die Befragungsergebnisse haben. Es kann sein, dass die Befragungsteilnehmer durch positive oder negative Vorerfahrungen mit anderen Institutionen der öffentlichen Verwaltung oder den ÄLE die Wahrnehmung und folglich die Bewertung der jetzigen Situation, d. h. des Flurneuordnungsverfahrens, positiv oder negativ beeinflusst wird.

Auch die eindeutige Zuordnung der Effekte und (Neben-)Wirkungen, die während und durch ein Verfahren nach dem FlurbG beabsichtigt oder unbeabsichtigt entstehen, ist kritisch zu betrachten und schwierig zu bewerten. Die Gründe dafür liegen in der Überlagerung von Einzelleistungen oder der teilweise großen Zeitspanne zwischen Verfahrensende und der Sichtbarkeit und dem Wahrnehmen von Auswirkungen, Nutzen sowie Verbesserungen. Folglich besteht die Gefahr, dass kein gedanklicher Wirkungszusammenhang zwischen dem Verfahren und dessen Effekten hergestellt wird und dieser folglich auch nicht dementsprechend bewertet werden kann.

4.2 Experteninterviews

Das Wissen über Kommunikationskonzepte und -elemente macht noch lange keinen Kommunikator aus. Die erfolgreiche Anwendung und Umsetzung von Kommunikation in der Praxis begründet eine Kommunikationskompetenz. Inwiefern Flurneuordnungsverfahren von der Kommunikation profitieren können, wie die Kommunikation in Flurneuordnungsverfahren umgesetzt wird und welche Hürden es zu bewältigen gibt, sind die Themenschwerpunkte der Interviews mit den projektleitenden Verantwortlichen der ALE.

4.2.1 Stellenwert und Planung von Kommunikation

Die Projektleiter bewerten den Stellenwert der Kommunikation im Verfahren für die Erreichung der definierten Verfahrensziele als fundamental. Obwohl der Stellenwert von Kommunikation im Verfahren anerkannt wird, ist man sich der kommunikativen Leistung nicht bewusst. Die Frage nach der eigenen Kommunikationsleistung wird oftmals mit der Durchführung von Veranstaltungen, wie Informationsveranstaltungen oder Wunschentgegennahmen, die entweder formell vorgeschrieben oder aber anderweitig fest verankert im regulären Verfahrensverlauf sind, beantwortet. Die eher informelle oder zufällig stattfindende Kommunikation und deren Wert wird dabei von den Projektleitenden keineswegs in ihrer Wirkung unterschätzt, aber offensichtlich auch nicht bewusst als kommunikative Leistung wahrgenommen. In der Folge wird der Faktor Kommunikation nicht als Planungsgröße betrachtet, sondern als „etwas, was automatisch geschieht“, „das macht man eben“. So ist es nicht verwunderlich, dass in Hinblick auf personelle, finanzielle und zeitliche Ressourcen für die Kommunikationsaufgabe keine dezidierten Planungen vorhanden sind. Dies ist einer der Gründe dafür, dass in der Praxis die Aufgabe Kommunikation auch nicht als spezifischer Erfolgsfaktor betrachtet wird.

Für die Verfahrenskommunikation nehmen die Projektleitenden keine spezifische Planung vor. Der formelle Ablauf des Verfahrens gibt für die Mehrheit der Projektleiter eine ausreichende Struktur für die Kommunikation vor, an welche sie sich orientieren. Die Kommunikation beruht auf Erfahrung, ist durch die Verfahrensschritte definiert oder geschieht zufällig, ad-hoc.

„Das Konzept der Projektleitenden heißt Erfahrungsschatz und Menschenkenntnis. Die Kommunikation baut Schritt für Schritt aufeinander auf.“ (Kommentar eines Projektleitenden)

Kommunikation geschehe ohnehin durchweg und immer. Sie findet mit unterschiedlichen Kommunikationspartnern statt: Betroffene des Verfahrens, Kollegen im Büro, Behördenkontakte, der Bürgermeister, der örtlich Beauftragte, der Vorstand und viele weitere Akteure. Die Kommunikation wird allerdings nicht bewusst oder gar als Leistungs- oder Planungskomponente wahrgenommen. Folglich werden der Kommunikation keine Ressourcen zugeordnet, die sie aber zwangsläufig verbraucht.

Wenn es nicht um die eigene kommunikative Leistung, sondern um pressefachliche Arbeit geht, können die Projektleitenden die Kommunikation als für das Verfahren wertstiftende, eigene Komponente erkennen. Die Unterstützung der lokalen, regionalen und auch überregionalen Pressearbeit mit Beiträgen über die Flurneuordnung ist in vielen Flurneuordnungsverfahren fester Bestandteil der Informationsbereitstellung und wird auch für die Wissensvermittlung genutzt. Neben der Ankündigung von Vorstandssitzungen und Teilnehmerversammlungen werden Informationen über Beendigung von innerhalb der Flurordnung realisierten Projekten oder relevanter Verfahrensabschnitte, nicht nur den Teilnehmern, sondern auch der interessierten Öffentlichkeit zugänglich gemacht. Um dies realisieren zu können, ist die Zusammenarbeit mit den für das Verfahrensgebiet zuständigen Redakteuren oder die Bereitstellung von Artikeln durch den Projektleitenden effektiv.

4.2.2 Kommunikationsleistung und -anforderungen

Die Projektleitenden nehmen in der Kommunikation während der Verfahren verschiedene Rollen ein. Die Rolle des Vermittlers von Informationen und des Mittlers zwischen Interessen werden in den Interviews immer wieder genannt. Darüber werden die Fähigkeiten als Mediator in Konflikten und Werber für die Vorteile der Flurneuordnung sowie als Berater hinsichtlich Handlungsoptionen, Realisierbarkeit und dem formellen Ablauf als feste Bestandteile der Tätigkeitsbeschreibung gesehen.

4.2.2.1 Information und Wissensvermittlung

Ein Verfahren kann noch so viele positive Aspekte aufweisen. Wenn die Betroffenen das Verfahren dennoch aus den verschiedensten Gründen für sich ablehnen und Widerstände aufbauen, muss diesen begegnet und mit diesen umgegangen werden.

„Man muss kommunizieren. Man muss die Informationen gut rüberbringen. Man muss die Interessen von den Beteiligten aufnehmen. Man kann dadurch versuchen, Konflikte früh zu bearbeiten. Kommunikation ist alles.“ (Kommentar eines Projektleitenden)

Für Argumentationen ist es zwingend notwendig, dass die Betroffenen den Sinn des Verfahrens erkennen und verstehen; als auch im Optimalfall einen persönlichen Vorteil identifiziert. Dazu kann die Kommunikation und die Auseinandersetzung mit den Verfahrenszielen beitragen. Der Projektleitende nimmt hier die Rolle des Beraters und Ratgebers ein, der Vorschläge für teilnehmergeinsame Lösungsansätze unterbreiten, Ideen und Erfahrung für die Umsetzung von landwirtschaftlichen Innovationen einbringen und aus seiner engen Zusammenarbeit mit anderen Behörden generiertes Wissen weitergeben kann. Des Weiteren sind Beispiele und Referenzen in Form von einfach verständlichen und schnell erfassbaren Zahlen, Daten und

Fakten förderlich.²⁴⁶ Die Bereitstellung von Informationen auf eine sachliche, klare und präzise Art und Weise und in verständlicher Form sind die Basis jeglicher Kommunikation. Die Kommunikation auf Augenhöhe bedingt, dass jeder Betroffene einen derartigen Wissenstand hinsichtlich des Verfahrens haben kann, um das Verfahrensgeschehen zu verstehen und nachvollziehen zu können, um in der Folge überhaupt die Möglichkeit zu haben, Verständnis aufbringen zu können für Entscheidungen innerhalb des Verfahren, insbesondere wenn diese nicht der eigenen Interessenslage entsprechen.

„Der Sender und der Empfänger muss einigermaßen zusammenpassen. Man muss einigermaßen die gleiche Sprache sprechen.“ (Kommentar eines Projektleitenden)

Darüber hinaus sei es wichtig, empathiefähig zu sein, um sich auf die Gemeinschaft vor Ort einstellen zu können, da jede Teilnehmergeinschaft anders ist.

4.2.2.2 Beziehung und Vertrauen

Im Mittelpunkt der Kommunikation der Projektleitenden steht der Aufbau einer Beziehung zur Teilnehmergeinschaft und die Vertrauensbildung, auch im Sinne einer nachhaltigen Akzeptanz und Überzeugtheit der Maßnahmen und Ergebnisse, welche man in der Gemeinschaft vor Ort umsetzen will oder bereits umgesetzt hat.

„Man muss einen guten Stand bei den Teilnehmern haben. Die Leute müssen Vertrauen haben. Die Beteiligten müssen Vertrauen in die Institution ALE haben. Deswegen ist es auch gut, wenn es immer wieder die gleichen Ansprechpartner sind. Die Leute draußen wissen schon, wer hinter dem Verfahren von Amtsseite her steht.“ (Kommentar eines Projektleitenden)

Der Prozess der Vertrauensbildung ist eng mit dem gegenseitigen Kennenlernen und der Fähigkeit des sich gegenseitigen Einschätzens verbunden. Dieser Prozess benötigt Zeit und die Präsenz vor Ort. Dies gilt besonders für Verfahren, in denen sich der Projektleitende und sein Projekteteam und die Teilnehmer noch nicht kennen.

„Wann wird ein Verfahren ein gutes Verfahren. Ein gutes Verfahren wird das Verfahren nur dann, wenn der Projektleitende, begleitet vom Projektteam, das Verfahren von Anfang an bis Ende betreut. Das bedeutet, dass man selbst dabei ist und mitmacht – bei der Abmarkung, bei der Vermessung, beim Wegebau, bei der Wertermittlung. Dadurch und nur dadurch kann man einen Bezug zu Land und Leuten aufbauen. Dadurch erhält man Vertrauen, wenn die Leute sehen, da ist jemand, der ist da und der weiß, von was wir reden. Dadurch erhält man ein Bild der Situation vor Ort und von den örtlichen Gegebenheiten. Davon profitiert ein Verfahren.“ (Kommentar eines Projektleitenden)

Der Einsatz vor Ort fördert das Wissen um die Gegebenheiten und damit eine gemeinsame Basis für Kommunikation. Stellt die Wissensvermittlung über die Flurneuordnung am Anfang des Verfahrens durch den Projektleiter an die Teilnehmer eine gemeinsame Kommunikationsbasis hinsichtlich der Begrifflichkeiten und Abläufe des Verfahrens her, so geschieht dies umgekehrt ebenfalls. Durch Gespräche mit den Teilnehmern werden die Begrifflichkeiten für örtliche Lagen oder Gegebenheiten in der Flur und Zusammenhänge erst für Außenstehende deutlich. Dies ist insofern wichtig für die Gesprächsführung, als dass diese Informationen den Teilnehmern als fester und langjähriger Bestandteil der Gemeinschaft nicht mehr erklärungsbedürftig erscheinen, ohne diese Informationen aber ihre Argumentation oder

²⁴⁶ vgl. Bohinc (2014), S. 107

Interessenlage für Dritte unverständlich ist. Der gemeinsame Wortschatz und ein einheitliches Verständnis über Zusammenhänge schaffen somit die Basis für eine effektive Kommunikation.

Wir sind eine außendienstorientierte Behörde. Das persönliche Gespräch ist das A und O.
(Kommentar eines Projektleitenden)

Die Zentralisierung von Strukturen und das Zusammenlegen von Behördenstandorten resultieren in einer Vergrößerung der tatsächlichen Distanz zwischen den Bürgern und der Verwaltung.²⁴⁷ Dies gepaart mit der knappen Ressource Personal macht diese Aufgabe nicht einfach. Im Zuge der Verwaltungsreformen 2004/2005 wurde der Stellenbestand im Bereich der Ländlichen Entwicklung in Bayern wesentlich reduziert. Von den 2056 Stellen im Jahr 1993 sind bis zum Jahr 2017 bereits 864 Stellen abgebaut worden. Dies entspricht einer Verringerung der Stellenanzahl von 42 %. In den folgenden Jahren sollen weitere 50 Stellen eingespart werden, sodass im Endeffekt 44,5 % der Stellen der Ländlichen Entwicklung aus dem Jahr 1993 nicht mehr existent sind. Die Tatsache des nur begrenzt verfügbaren Personal wirkt sich auf vielerlei Weise aus.

Überzeugungsarbeit kann nur da geleistet werden, wo Vertrauen vorhanden ist. Um dieses aufzubauen ist es unabdingbar, vor Ort für die Teilnehmer greifbar zu sein.²⁴⁸ Eine gewisse Präsenz vor Ort ist dafür unerlässlich. Um zielgruppenorientiert handeln zu können, muss man die Teilnehmer einschätzen können. Man muss diese also ein Stück weit kennen. Informationsveranstaltungen, persönliche Gespräche vor Ort und Flurbegehungen sind feste Bestandteile der Verfahren, bei denen sich der Projektleiter mit der Teilnehmergeinschaft vertraut machen kann und umgekehrt. Dies stellt durch die nicht selten großen örtlichen Entfernungen zwischen den Standorten der ÄLE und den Verfahrensgebieten in Verbindung mit der Knappheit der Ressourcen Zeit und Personal eine Herausforderung dar. Für nicht offensichtlich priorisierte Themen, wie Kommunikationsaufgaben, werden diese Ressourcen oftmals gar nicht oder in nicht ausreichendem Maße eingeplant.²⁴⁹

Ein vertrauensvolles Verhältnis zu haben, ist aber grundlegend für das Erkennen von Konfliktpotential, das Einschätzen von Interessenschwerpunkten, die Berücksichtigung von Bedenken, denn ohne Vertrauen bleiben viele dieser Informationen innerhalb der Gemeinschaft und damit nicht greifbar und verwertbar für den Projektleiter. Die Bearbeitung von Problemlagen und Konflikten kann von diesen Informationen folglich auch nicht profitieren.

4.2.2.3 Dialogorientiertheit, Offenheit und Ehrlichkeit

Die Fähigkeit der Projektleitenden, unvoreingenommen auf die einzelnen Teilnehmer zugehen und diesen Empathie entgegenbringen zu können, sind für den Aufbau einer Beziehung ebenso wichtig wie ein Gefühl für die Sorgen und Bedürfnisse und das Gefüge vor Ort entwickeln zu können. Die Besonderheit im ländlichen Raum liegt aufgrund der Nähe der Akteure in den im Vergleich zu großstädtischen Begegnungen vergleichsweise engen sozialen Netzwerken. Die direkte Kommunikation zwischen den Bürgern ist verstärkt im privaten und halböffentlichen Raum sowie innerhalb des Familien-, Freundes- und Bekanntenkreises zu finden. Bei privaten

²⁴⁷ vgl. Staemmler (2012), S. 7 f.

²⁴⁸ vgl. Bohinc (2014), S. 108 f.

²⁴⁹ vgl. Benighaus/Wachinger/Renn (2016), S. 74

Anlässen aber auch halböffentlichen Veranstaltungen wie Stammtischrunden werden Informationen und Meinungen gebildet, ausgetauscht und diskutiert.²⁵⁰

„Die Gespräche mit den Nachbarn, mit den Vorstandsmitgliedern über die Schulen, über die Vereine, über das Engagement in der Feuerwehr. Wenn die Gemeinschaft sich kennt, dann ist die Informationsweitergabe kein Problem.“ (Kommentar eines Projektleitenden)

Unstimmigkeiten zwischen geäußerten Motiven und „wahren“ Motiven für das Handeln und die Entscheidungen der Teilnehmer führt nicht selten zu Zeitverzug und damit Einfluss auf den Verfahrensverlauf und die Dauer des Verfahrens, da nicht zielführend kommuniziert wird. Um diese Unstimmigkeiten und die Interessenslage vor Ort realistisch einschätzen zu können, ist eine dialogorientierte und als offen wahrgenommene Kommunikation unabdingbar.

„Wichtig ist, dass man offen und unvoreingenommen ist, dass man freundlich ist, dass man auf jeden zugehen kann und dass man auf Augenhöhe miteinander kommuniziert.“ (Kommentar eines Projektleitenden)

Ein Interesse an den Themen, welche Beteiligten beschäftigen, ist unerlässlich, um überhaupt dialogorientiert handeln zu können. Dabei ist es wichtig, Anzeichen für die Interessen und Problemlagen der Beteiligten erkennen zu können und die Fähigkeit zu haben, diese im persönlichen Gespräch zu erörtern.

„Immer mit offenen Augen draußen sein, die Probleme erkennen, immer wieder das persönliche Gespräch suchen. Gerade in persönlichen Gesprächen erhält man so viele Aussagen, dass man einfach eine persönliche Schiene aufbaut. Das persönliche Gespräch ist das dabei A und O.“ (Kommentar eines Projektleitenden)

Der offene Umgang mit eventuellen Nachteilen und Hürden, insbesondere hinsichtlich des Aufbaus einer Erwartungshaltung dem Verfahren gegenüber, ist langfristig gesehen vorteilhaft, da Konfliktpotentiale frühzeitig erkannt werden können. Eine gute Kommunikation kann dafür Informationen bereitstellen und auch die Voraussetzung schaffen, selbst Informationen zu erhalten. Die Kommunikation im Verfahren ist nämlich keine Einbahnstraße, die nur von Projektleitenden hin zu den Teilnehmer verläuft. Dies muss auch den Teilnehmern bewusst sein. Das Verfahren lebt von der wechselseitigen Kommunikation. Hier ist allerdings die Hürde zu überwinden diejenigen zu erreichen, die kein Interesse an einer Beteiligung haben, dem Verfahren ablehnend gegenüberstehen oder keine Notwendigkeit in der Beteiligung sehen. Die Gründe, warum Teilnehmer sich nicht involvieren und kein Interesse haben, sind vielfältig.

„Die, die sich nicht beteiligen wollen, erreicht man schwer. Man erreicht sie über Zeitung, die lesen sie ab und zu; und vielleicht am Anfang über die Informationsveranstaltungen.“ (Kommentar eines Projektleitenden)

Es ist wichtig, auf diejenigen Betroffenen zuzugehen, die das Verfahren oder Elemente der Umsetzung ablehnen, um die Interessenslage ausmachen zu können. Dabei sind allerdings die Grenzen gesetzt, die der individuelle Betroffene zwischen sich und dem Verfahren absteckt. Die Durchlässigkeit dieser Grenzen können sicherlich durch kommunikative Anstrengungen beeinflusst werden. Die Definition der Grenzen nimmt aber jeder Einzelne im Endeffekt für sich selber vor. Wenn die Grenzen derart definiert sind, dass kein Herankommen an den Teilnehmer mehr möglich ist, dann muss dies akzeptiert werden. Folglich wird sich die Interaktion auf die formal vorgeschriebenen Bestandteile des Verfahrensverlaufs beschränken.

²⁵⁰ vgl. Staemmler (2012), S. 5

4.2.2.4 Konflikte und Diskussionsführung

Die Teilnehmer in Flurneuordnungsverfahren stellen eine heterogene Gruppe mit unterschiedlichem Hintergrundwissen, Motivationen und Zielvorstellungen dar. Es liegt in der Regel kein einheitliches Bedürfnisschema vor. Auch die Anforderungskriterien an die Kommunikation variieren, sowohl innerhalb einer Teilnehmergeinschaft als auch von Verfahren zu Verfahren. Eine Moderation nach Lehrbuch ist hierfür ungeeignet. Das Interesse an dem Verfahren und damit folglich auch das Einbringen in und den Anspruch an die Kommunikation kann sehr unterschiedlich sein. Durch die flexiblen Gestaltungsmöglichkeiten der Kommunikation kann diesen Ansprüchen begegnet werden. Um die Kommunikation aber flexibel und an die Situation angepasst gestalten zu können, braucht es das Wissen um die Bedürfnisse der Gemeinschaft.

„Die Vorstandsmitglieder, der Bürgermeister, der örtlich Beauftragte, wissen: Wenn ein Problem ist, dann komme ich raus und wir reden erst einmal und gehen der Sache nach. Man braucht da Einfühlungsvermögen. Das bekomme ich nicht, wenn ich alles vom Büro aus und am Telefon bearbeiten würde. Man selber muss die Dinge bearbeiten, man selber muss den Leuten zuhören, dann weiß man eigentlich Bescheid.“ (Kommentar eines Projektleitenden)

Dabei nimmt der Projektleitende mit seinem Team nicht selten die Rolle des Mediators und Vermittlers ein. Dies ist aber nur möglich, wenn man sich während des gesamten Verfahrens auf neutralem Boden und mit professionellem Abstand zu den Konflikten in der Gemeinschaft bewegt.

„Der Projektleitende hat die Rolle des Vermittlers. Wichtig ist, verschiedene Interessen vor Ort zu bündeln und abzustimmen, auch damit man irgendwann einmal zu einer Entscheidung kommt. Die darf aber nie eine selbstherrliche Entscheidung sein, [...] immer in Abstimmung mit den Bürgern und mit dem Vorstand. Anders scheitert man, und zwar kolossal.“ (Kommentar eines Projektleitenden)

Die Berücksichtigung der verschiedenen Meinungen und Interessen muss ungeachtet der Durchsetzungsmacht der einzelnen Interessenvertreter in der Gemeinschaft gegeben sein. Die Art und Weise sowie die Offenheit und die Ehrlichkeit in der Kommunikation sind für eine effektive Diskussionsführung immanent, um Interessenunterschiede und Konflikte in Flurneuordnungsverfahren adressieren zu können. Zu der Offenheit und Ehrlichkeit in der Kommunikation gehört auch, dass Konflikte und Widersprüche in einem Flurneuordnungsverfahren fester Bestandteil und unvermeidlich sind.

„Alle kann man nie zufriedenstellen. Das ist ein Ding der Unmöglichkeit. Teilweise weiß man gar nicht, um was es da eigentlich noch geht. Man kann alles versuchen möglich zu machen, und trotzdem bekommt man einen Widerspruch.“ (Kommentar eines Projektleitenden)

Auch die Konflikte, die keinen direkten Bezug zum Verfahren aufweisen, sondern in der Beziehung der Kommunikationspartner untereinander begründet sind, müssen Berücksichtigung - im Sinne eines offenen Umgangs mit ihnen und einem Bewusstsein über das Vorhandensein derartiger Kommunikationshürden - finden.

„Es ist wie es auch im echten Leben ist, es menscht eben auch mal. Wie man in den Wald hineinschreit, so kommt es eben auch wieder zurück.“ (Kommentar eines Projektleitenden)

Das Verstehen von Entstehungszusammenhängen für derartige Konflikte kann von Vorteil sein, wird derartige Gegebenheiten allerdings in den meisten Fällen nicht verändern. Umso wichtiger ist es für die Projektteams, kritikfähig und resilient zu sein.

4.2.2.5 Reflexion und Resilienz

Um die Kommunikation mit der Teilnehmergeinschaft effektiv gestalten zu können, ist die neutrale Position der Projektleitenden und deren Mitarbeiter entscheidend. Nichtsdestotrotz ist es unvermeidbar, dass Entscheidungen und damit verbundene Enttäuschungen seitens der Teilnehmer auf diesen Personenkreis projiziert werden.

„Das ist schon schwierig zum Teil, weil es passieren kann, dass man persönlich angegangen wird. Insbesondere am Anfang ist das als Projektleiter nicht einfach.“ (Kommentar eines Projektleitenden)

Insbesondere die ersten Jahre des Verfahrens in der Phase bis zum Besitzübergang sind von der Planung und Entscheidungen geprägt und werden folglich von Diskussionen begleitet. Zerwürfnisse und Hemmnisse, welche in dieser Zeitspanne entstehen, werden für die restlichen Verfahrensjahre Einfluss, wenn auch nicht auf das Verfahren, aber auf die Kommunikation zwischen dem entsprechenden Teilnehmer oder Teilnehmergruppe oder dem ALE haben. Die Auswirkungen dieser Zerwürfnisse auf die Kommunikation lassen sich genau so wenig vermeiden, wie die Zerwürfnisse selbst sich in ihren Grundsätzen nicht vermeiden lassen. In der interpersonellen Kommunikation kann aber der Versuch unternommen werden, die Einflüsse dieser zwischenmenschlichen Konstellationen auf die Kommunikation zu minimieren. Dies kann nur durch ein professionelles Miteinander im gegenseitigen Respekt und auf einer neutralen Kommunikationsebene, die sich dann meist auf die Themen des Verfahrens beschränkt, gelingen. Der Anspruch muss allerdings beidseitig bestehen, um Auswirkungen von Konflikten persönlicher Art minimieren zu können. Auch dies ist eine kommunikative Leistung und Fähigkeit, die auf Nachfrage in den Interviews geäußert wird, aber nie eigenständig und bewusst thematisiert wird, innerhalb der informellen Kommunikation aber immer präsent ist.

4.2.2.6 Ausbildung und Austausch

Die Mitarbeiter der Flurneuordnung erhalten während ihrer Ausbildung entsprechende Unterrichte und Trainings, welche sie auf die Kommunikation mit den Teilnehmern vorbereiten sollen.

„Die Lehrgänge für Kommunikation sind eine sehr gute Hilfestellung. Aber wenn man kein Kommunikator ist, dann kann man das nicht lernen.“ (Kommentar eines Projektleitenden)

Die grundlegenden kommunikativen Fähigkeiten und die für eine effiziente Projektleitung notwendigen Kompetenzen, wie Empathiefähigkeit, Reflexionsvermögen, Kritikfähigkeit oder Resilienz, liegen in der Persönlichkeit eines Jeden begründet.

Darüber hinaus gaben viele Projektleitende an, dass die Art und Weise ihrer Kommunikation vor Ort maßgeblich durch Erfahrungen mit Mentoren geprägt ist. Der Aufbau von Kommunikationskompetenz und -erfahrung erfolgt folglich nach dem Prinzip Learning-by-doing.

Der Austausch zwischen den Kollegen findet sehr wohl im Flurgespräch statt. Ein gezielter und geplanter Erfahrungsaustausch in Form von verbindlichen Seminaren oder Mitarbeitergesprächen ist allerdings nicht Bestandteil der hinsichtlich der Kommunikation unternommenen Bestrebungen. Vereinzelt sind Initiativen vorhanden, die den Blick auf die eigene Kommunikation in den Verfahren schärfen und den Austausch unter den Kollegen fördern sollen.

Einer der Interviewteilnehmer berichtete von einem Videotraining, bei welchem verschiedene Gesprächsszenarien vor der Kamera simuliert wurden und die Trainingsteilnehmer daraufhin, anfänglich mit der Hilfe eines Kommunikationstrainers und später unter sich, die Videoaufnahme und das Verhalten des jeweiligen Trainingsteilnehmers analysierten und diskutierten. Trainings wie diese eröffnen die Möglichkeit, sich sowohl in die Rolle des Teilnehmers hineinzuversetzen, als auch Rückmeldungen, Hinweise und Tipps von anderen Projektleitern zu erhalten und darüber in den Austausch zu treten.

Das eigene Auftreten, das Bewusstsein über die Wirkung und mögliche Auswirkungen der eigenen Verhaltensweisen und Kommunikationseigenheiten können so gestärkt werden. Durch Situationssimulationen von persönlichen oder telefonischen Gesprächen oder schriftlichem Informationsaustausch und -bereitstellung können die eigenen Schwächen und Stärken erkannt und Optimierungsmöglichkeiten aufgezeigt werden. Die Rückmeldung durch Fremde und Unbeteiligte, wie etwa Kommunikationstrainer, kann dabei nicht Bewusstes in der Kommunikation oder dem Verhalten vergegenwärtigen. Gerade mit der Thematik Flurneuordnung nicht vertraute Dritte können eine von den Abläufen und potentiellen Eigenheiten des Verfahrens unvoreingenommene Meinung und Sichtweise darlegen, die möglicherweise denen der Teilnehmer, für welche das aktuelle Verfahren die erste Erfahrung mit dieser Thematik darstellt, sehr nahe kommt. Abläufe können von einem unbedarften Standpunkt aus hinterfragt werden. Die Auseinandersetzung mit Dritten kann auch ein Impulsgeber für die Umsetzung neuer Ideen sein, da diese aus anderen Kommunikationsumfeldern kommen, in welchen Dinge möglicherweise anders angegangen werden. Ein vergleichbares Training mit Kollegen stellt auch eine wichtige Rückmeldung sowie eine Weitergabe und Austausch von Erfahrung in Neuordnungsverfahren dar. Trainings wie diese eröffnen die Möglichkeit, sich sowohl in die Rolle des Teilnehmers hineinzuversetzen als auch Rückmeldungen, Hinweise und Tipps von anderen Projektleitern zu erhalten und darüber in den Austausch zu treten.

4.2.3 Einflussfaktoren

Für die Kommunikation in Flurneuordnungsverfahren stellen die Projektleiter für sich weitere Faktoren fest, welche die Kommunikation beeinflussen können und mit welchen es umzugehen gilt. Diese unterscheiden sich in für die Flurneuordnung spezifische und nicht spezifische Faktoren.

4.2.3.1 Flurneuordnungsunspezifische Faktoren

Der Projektleiter ist Angehöriger des ALE und damit für die Kommunikationspartner im Verfahren vor Ort der Repräsentant der öffentlichen Verwaltung. Um Verfahren umsetzen und Ziele realisieren zu können, muss er sich mit einer Vielzahl an Akteuren und Behörden, wie dem Vorstand, der Naturschutzbehörde, dem Bürgermeister, dem Landwirtschaftsamt, dem Wasserwirtschaftsamt etc., beraten und mit diesen zusammenarbeiten. Die formelle und informelle Beratung und Zusammenarbeit nehmen selbstverständlich Zeit in Anspruch. Die Kommunikation zwischen den Einheiten der öffentlichen Verwaltung wird zu einem großen Anteil zwischen den Behörden und weiteren Verfahrensakteuren koordiniert, ohne dass alle Verfahrensteilnehmenden etwas von dieser Planung, Prüfung, Abstimmung und Koordination mitbekommen. Manche Teilnehmer nehmen diese Arbeiten der Behörden, an welchen sie nicht direkt beteiligt sind, als erheblich Verzögerung wahr, denn der Teilnehmer hat die Vielzahl an

besprochenen Konzepten und Ideen präsent im Kopf, sieht aber keine Umsetzung vor Ort. Der Projektleitende als Repräsentant vor Ort, ist dann im Endeffekt derjenige, auf den sich die zeitliche Verzögerung projiziert und der für diese verantwortlich gemacht wird. Jeglichen in und zwischen den Behörden und Ämtern stattfindenden Vorgang als Information an die Teilnehmer bereitzustellen, würde aber auf der anderen Seite dem Projektleiter viel Zeit kosten und auch keinen Effekt als die Befriedigung des Informationsbedürfnisses eines Teils der Teilnehmergeinschaft haben. Informationen bereitzustellen, welche zu keiner Entscheidungsfindung, Meinungsbildung oder Sichtbarmachung von Verfahrensgeschehen herangezogen werden können und lediglich der Verarbeitung oder Beschreibung behördeninterner, formeller Prozesse dienen, würde die Menge der bereitgestellten Informationen erheblich vergrößern. Die sich daraus ergebende zeitliche Inanspruchnahme der Teilnehmenden und des Projektleitenden würde in keinem Verhältnis zum Nutzen stehen.

4.2.3.2 Flurneuordnungsspezifische Faktoren

Vorstellungen über die Flurneuordnung, wie sie in den 60er bis 80er Jahren durchgeführt wurden, haben immer noch Auswirkungen auf die Kommunikation vor Ort. Das damalige, eher nicht dialogorientierte Auftreten der Projektleitenden und die weniger auf informelle Partizipation und Teilhabe ausgerichtete Verfahrensstruktur haben bei vielen Teilnehmern, insbesondere bei den Landwirten, einen negativen Eindruck hinterlassen und einen Imageschaden verursacht, der bis heute nachwirkt. Die Befürchtung, während des Verfahrens gezwungen zu werden oder kein Mitspracherecht zu haben, führt in der Regel vor Beginn des Verfahrens zu einer ablehnenden Haltung. Erfahrungen aus vorangegangener Flurneuordnungen mit als zu hoch beurteilten Abzügen, der Wahrnehmung der Flurneuordnung als Enteignung oder der individuellen Bewertung der zugeteilten Flurstücke als schlechter verglichen zur Ausgangssituation, sind zusätzliche Kritikpunkte, welche von den potentiellen Teilnehmern anfänglich vorgebracht werden. Allein die Tatsache, dass ein Verfahren nur mit der Zustimmung der Mehrheit der Betroffenen angeordnet wird, schafft diese Befürchtungen Einzelner nicht aus der Welt. Die offene und ehrliche, faktenbasierte Kommunikation kann diesbezüglich zum einen den Unterschied zwischen damaligen und heutigen Verfahrensgrundsätzen aufzeigen und zum anderen allein durch diese Kommunikation den dialogorientierten Ansatz der Verfahrensdurchführung darlegen.

Darüber hinaus ist die lange Dauer der Verfahren eine Tatsache, mit der von Anfang an offen umgegangen werden muss. Die Verkürzung der Dauer der Verfahren weist erhebliches Optimierungspotential auf und wird häufig thematisiert. Ein schnellerer und konfliktärmerer Verlauf kann durch eine als gut empfundene Kommunikation nicht zwangsläufig erreicht werden, da - unabhängig von der Qualität der Kommunikation - Widersprüche auftreten können. Zwar lassen sich Interessenskonflikten durch eine gute Kommunikation effizienter und möglicherweise auch effektiver lösen, nichtsdestotrotz wird es diese Konflikte immer geben. Grundsätzlich wird die Zeit, die im Verfahren für die Kommunikation aufgewandt wird, als wenig zeitintensiv bzw. nicht verfahrensverlängernd eingeschätzt. Diese Aussage gilt generell und gleichermaßen für die erforderlichen Konfliktlösungen, egal mit welcher Konfliktintensität sie behaftet waren, da diese wiederum dazu beitragen kann, eventuelle Widersprüche, deren Bearbeitung oft sehr zeitintensiv ist, vorzugreifen.

4.3 Fragebogenstudie

4.3.1 Bewertung des Rücklaufs

Für die Aussagekraft der Ergebnisse der Fragebogenstudie sind verschiedene Aspekte zu beachten. Eine ausreichende Beteiligungsquote ist ein wichtiger Aspekt, der erfüllt sein muss, um Schlüsse ziehen zu können, die auf der Grundlage der Meinungen einer gewissen Bandbreite an Teilnehmern beruhen.

4.3.1.1 Rücklaufquote

Die Anzahl der versendeten Briefe beträgt für beide Befragungszeiträume zusammen 2309. Diese teilen sich auf in 60 Briefe im Befragungszeitraum 2018 und 2249 Briefe im Befragungszeitraum 2019.

Es gingen 615 Rücksendungen ein. Die Rücklaufquote beträgt damit 27,5 %. 72 Rückantworten waren nicht auswertbar, da sie entweder nicht oder derart bearbeitet wurden, dass sie für die Auswertung nicht berücksichtigt werden konnten. 543 Fragebögen konnten ausgewertet werden. Die Ausschöpfungsquote liegt damit bei 88,3 %. Sowohl die Rücklauf- als auch die Ausschöpfungsquote sind nicht homogen über die Verfahren verteilt. Die Ausschöpfungsquote erreicht in manchen Verfahren 100 %, wohingegen der niedrigste Wert bei 65,2 % liegt. Die Rücklaufquote in den elf untersuchten Verfahren liegt im Minimum bei 22,6 % und im Maximum bei 31,9 %. Bei einer nicht erfolgten Rücksendung wurde kein Unterschied zwischen der Nichterreichbarkeit der Person und der Verweigerung der Teilnahme an der Befragung gemacht. Da die Rücklaufquote postalischer Befragungen üblicherweise mit Werten von 5 % bis 20 %²⁵¹ angegeben wird, kann man die Rücklaufquote dieser Befragung als hoch bewerten.

Von der Möglichkeit der Bearbeitung des Fragebogens online ist in neun Fällen Gebrauch gemacht worden. Dies entspricht lediglich einem Anteil von 1,5 % der Rücksendungen. Dieser Wert unterstreicht die Annahme, dass zum gegenwärtigen Zeitpunkt für die Befragung der gewählten Zielgruppe die postalische Zusendung am geeignetsten ist.

Einigen Rücksendungen wurden Begleitschreiben beigelegt, die zum Teil sehr ausführlich sind und großes Interesse an der Untersuchung vermuten lassen. Auch Anmerkungen auf den Fragebögen waren nicht selten zu finden. Dies ermöglicht einen erweiterten Erkenntnisgewinn und ist positiv für die Studie zu bewerten.

4.3.1.2 Validität und Repräsentativität

Das Verhältnis zwischen der Anzahl von versendeten zu auswertbaren Rücksendungen ist bezüglich der Verfahrensart ähnlich. Der Anteil der an der Studie teilnehmenden Befragten ist mit 24,4 % bei Regelflurbereinigungen nach §1, 4, 37 FlurbG und 22 % bei den vereinfachten Verfahren nach § 86 Abs. 1 FlurbG vergleichbar.

Ob eine Flurneuordnung in Kombination mit einer Dorferneuerung stattfindet, hatte keinen ersichtlichen Einfluss auf den Rücklauf. Die Rücklaufquote von Flurneuordnungsverfahren im Zuge einer Dorferneuerung betrug 23,9 %. An der Studie beteiligte Verfahren, in denen das

²⁵¹ vgl. Döring/Bortz (2016), S. 414

Flurneuordnungsverfahren alleinig durchgeführt wird, wiesen insgesamt eine Rücklaufquote von 23,2 % auf.

Vergleicht man das Versand-Rücklauf-Verhältnis, unterschieden nach den für die Flurneuordnung jeweils zuständigen ÄLE, sind keine signifikanten Unterschiede erkennbar. Die Werte für das Verhältnis von versendeten und zurückerhaltenen, auswertbaren Fragebögen liegen zwischen 22,1 % bis 27,6 %.

Dies bestätigt die Wahl der Stichprobe hinsichtlich der Kriterien Verfahrensart, -kombination und geografischer Verteilung.

Die Analyse der Anzahl der zurückgesendeten Briefe in Abhängigkeit von der jeweiligen Verfahrensphase der Flurneuordnung lässt einen Anstieg mit dem Fortschritt des Verfahrens erkennen (siehe Diagramm 4.1). Dies ist unter anderem darauf zurückzuführen, dass mit Fortschreiten des Verfahrens die Erfahrung der Teilnehmer hinsichtlich der Kommunikation steigt und diese folglich auch besser durch die Teilnehmer eingeordnet und bewertet werden kann.

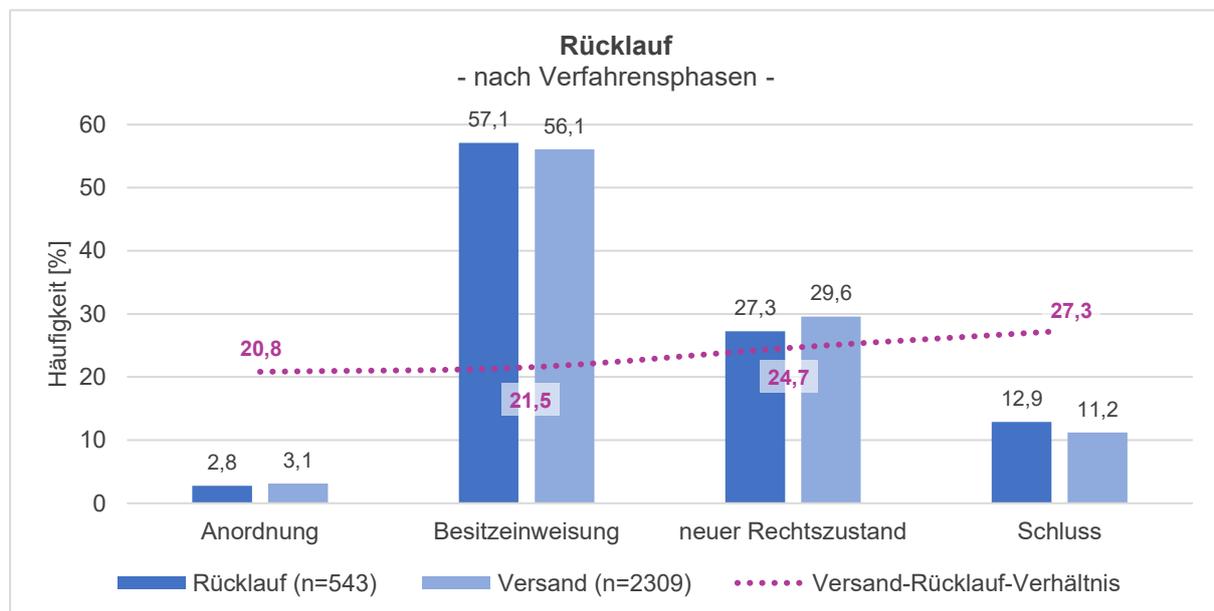


Diagramm 4.1: Zusammensetzung von Versand und auswertbarem Rücklauf nach Verfahrensphasen

Verfahren, bei denen der Zeitraum zwischen Anordnung und Befragung relativ gering war, beteiligten sich am wenigsten an der Befragung. Dies kann zum einen darauf zurückgeführt werden, dass sich noch nicht detailliert und über einen langen Zeitraum mit der Thematik Flurneuordnung auseinandergesetzt wurde. Zum anderen hatten die Teilnehmer noch nicht viel Kontakt mit den projektbetrauten Mitarbeitern des ÄLEs und können deshalb noch keine Aussage oder Bewertung über kommunikations- und partizipationsspezifische Aspekte treffen. Diese Annahme wird auch davon gestützt, dass die Ausschöpfungsquote der zurückgesendeten Fragebögen von Verfahren, in denen noch keine Besitzeinweisung erfolgt ist, bei lediglich 65,2 % lag. Dies ist der niedrigste Wert für die Ausschöpfungsquote in der gesamten Erhebung. Folglich sind die Ergebnisse für Flurneuordnungsverfahren, welche nicht über das Stadium der Besitzeinweisung hinausgegangen sind, nicht repräsentativ.

Teilnehmer, welche direkt nach Verfahrensende kontaktiert wurden, beteiligten sich mit 32 % am stärksten an der Befragung. Auch die Ausschöpfungsquote der Fragebögen dieser

Teilnehmer war die höchste mit Werten von 92 % bis 100 %. Das Ende des Verfahrens ist der Zeitpunkt mit dem höchsten und gleichzeitig präsentesten Erkenntnis- und Erfahrungsgewinn bzgl. des Verfahrensablaufs, da das Geschehen noch nicht allzu lang zurückliegt und man einen Überblick über das Gesamte hat. Die Beteiligung sank nach Verfahrensschluss stetig auf Werte von 27,3 % bei drei Jahren und 20 % bei vier Jahre nach Verfahrensende. Da die Arbeit mit dem ALE und damit die Kommunikation nach Verfahrensende relativ schnell nicht mehr notwendig ist und folglich beendet wird, belegen die Werte lediglich das natürlicherweise schwindende Interesse am Verfahren und damit an der Befragung.

Bezüglich der Anzahl der Verfahrensteilnehmer kann die Umfragebeteiligung mit Werten von 22,3 % bis 24,4 % als konstant beschrieben werden (siehe Diagramm 4.2). Dieses Kriterium im Detail betrachtet lässt erkennen, dass Verfahren mit weniger Teilnehmern sich tendenziell stärker an der Umfrage beteiligt haben, als Verfahren mit einer Teilnehmeranzahl von mehr als 600.

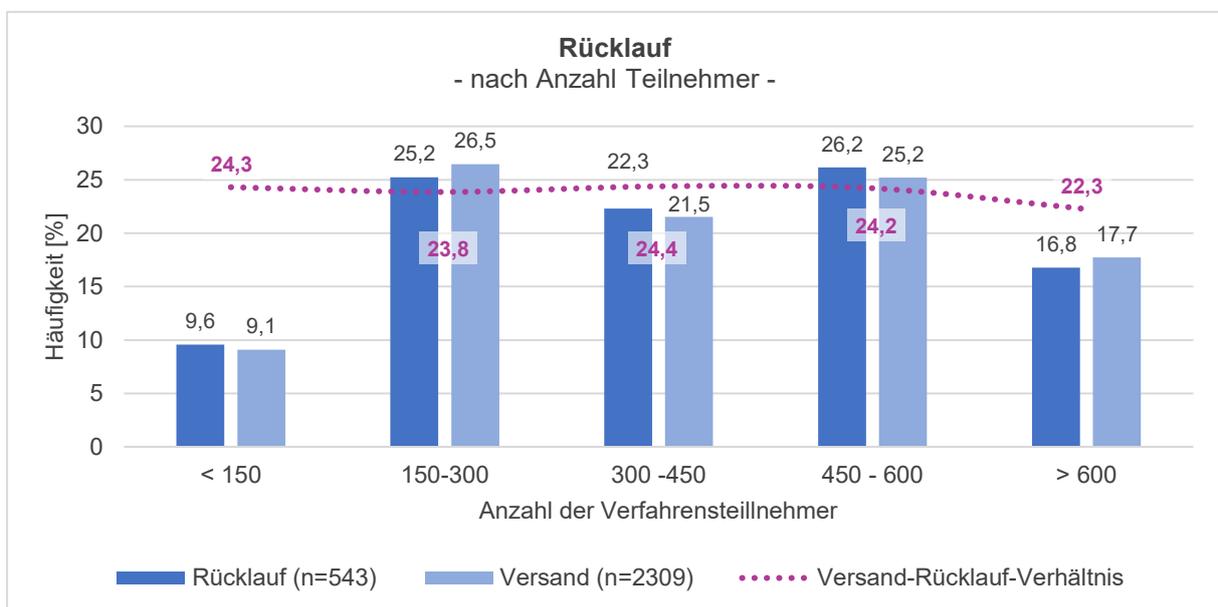


Diagramm 4.2: Zusammensetzung von Versand und auswertbarem Rücklauf nach Anzahl der Verfahrensteilnehmer

Einen ähnlichen, jedoch deutlicher abfallender Kurvenverlauf für das Versand-Rücksende-Verhältnis lässt sich auch für die Auswertung nach Anteil der landwirtschaftlichen Nutzfläche an der Verfahrensgesamtfläche feststellen (siehe Diagramm 4.3). Flurneuordnungsverfahren mit einem Anteil von weniger als 75 % landwirtschaftlicher Nutzfläche der Verfahrensgesamtfläche haben sich mit 26,7 % bzw. 26,8 % erkennbar stärker an der Umfrage beteiligt, als jene Verfahren mit mehr als 90 % Anteil landwirtschaftlicher Nutzfläche (19,1 %).

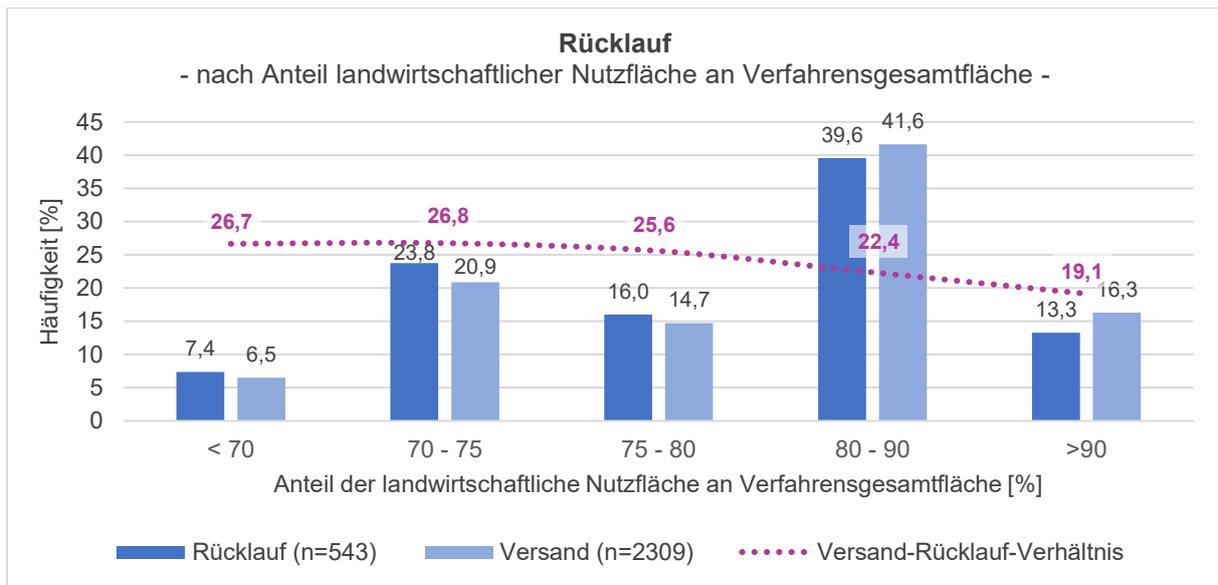


Diagramm 4.3: Zusammensetzung von Versand und auswertbarem Rücklauf nach Anteil landwirtschaftlicher Nutzfläche an Verfahrensgesamtfläche

Insgesamt ist Verhältnis zwischen der Anzahl versendeten Fragebögen und Rücksendungen hinsichtlich der in Abschnitt 4.1.2.3 genannten Aspekte konform. Folglich kann davon ausgegangen werden, dass die Stichprobenauswahl repräsentativ²⁵² ist. Die Ergebnisse genügen den Anforderungen der externen und internen Validität²⁵³. Sie können demnach auf vergleichbare Verfahren, welche in Bayern stattfinden, übertragen werden. Da die Ergebnisse auch eindeutig interpretierbar sind, ist eine univariante Auswertung möglich. Die Erhebung von Eigenschaften der Befragten als Flurneuordnungsteilnehmer im ersten Block des Fragebogens ermöglicht das Herstellen von Beziehungen zwischen benannten Eigenschaften und den verschiedenen Untersuchungsaspekten.

4.3.1.3 Charakterisierung der Befragungsteilnehmer

Interesse und Interessen

Ein Hinweis auf die grundlegende Haltung und Einstellung der Befragungsteilnehmer zu ihrem regionalen Umfeld kann die Beteiligung in und das Interesse für örtliche und regionale Strukturen geben. Es ist davon auszugehen, dass jemand, der sich für sein lokales und regionales Umfeld interessiert, sich eher engagiert und eingebunden ist, als jemand, der dieses Interesse nicht zeigt. Des Weiteren kann die Annahme getroffen werden, dass sich derjenige, der sich engagiert, eher von für die Gemeinschaft relevanten Themen tangiert wird bzw. von diesen weiß, da er sich im Austausch mit der Gemeinschaft befindet. Durch dieses breite(re) Wissen kann es möglich sein, die Gemeinschaft oder Region betreffende Fragestellungen umfassender und aus mehreren Blickwinkeln einschätzen zu können. Gerade jemand, der sich in unterschiedlichen Bereichen einbringt, wird diese Möglichkeit haben. Des Weiteren kann ein grundsätzlicher Wille zur Beteiligung ein Indiz für das Interesse an der Gemeinschaft und Motivation für eine grundsätzliche Beteiligung an dieser Gemeinschaft betreffende Prozesse sein.

²⁵² vgl. Döring/Bortz (2016): S. 298 f.

²⁵³ vgl. Döring/Bortz (2016): S. 97, 184, 207 f.

Allerdings muss Interesse und Engagement nicht zwangsläufig ein Garant für ein generelles Interesse und Beteiligung sein. Beschränkt sich das Interesse nur auf einen Bereich oder gar ein singuläres Thema, dann besteht die Gefahr, dass alle nicht dieses Thema betreffenden Fragestellungen für denjenigen in den Hintergrund rücken und keine Relevanz in der Bewertung der Gesamtlage haben. Engagement kann auch heißen, ein spezielles Interessengebiet zu haben und bereit zu sein, für dieses Zeit aufzuwenden. Dies kann dann aber auch mit der Erwartung verknüpft sein, spezielle, vorgefasste Ergebnisse in diesem Interessengebiet erzielen zu wollen und diese zu forcieren. In dem Fall, dass die Erwartungen nicht erfüllt werden oder der Anspruch nicht von der Gemeinschaft wahrgenommen wird, kann dies zu Enttäuschung führen.

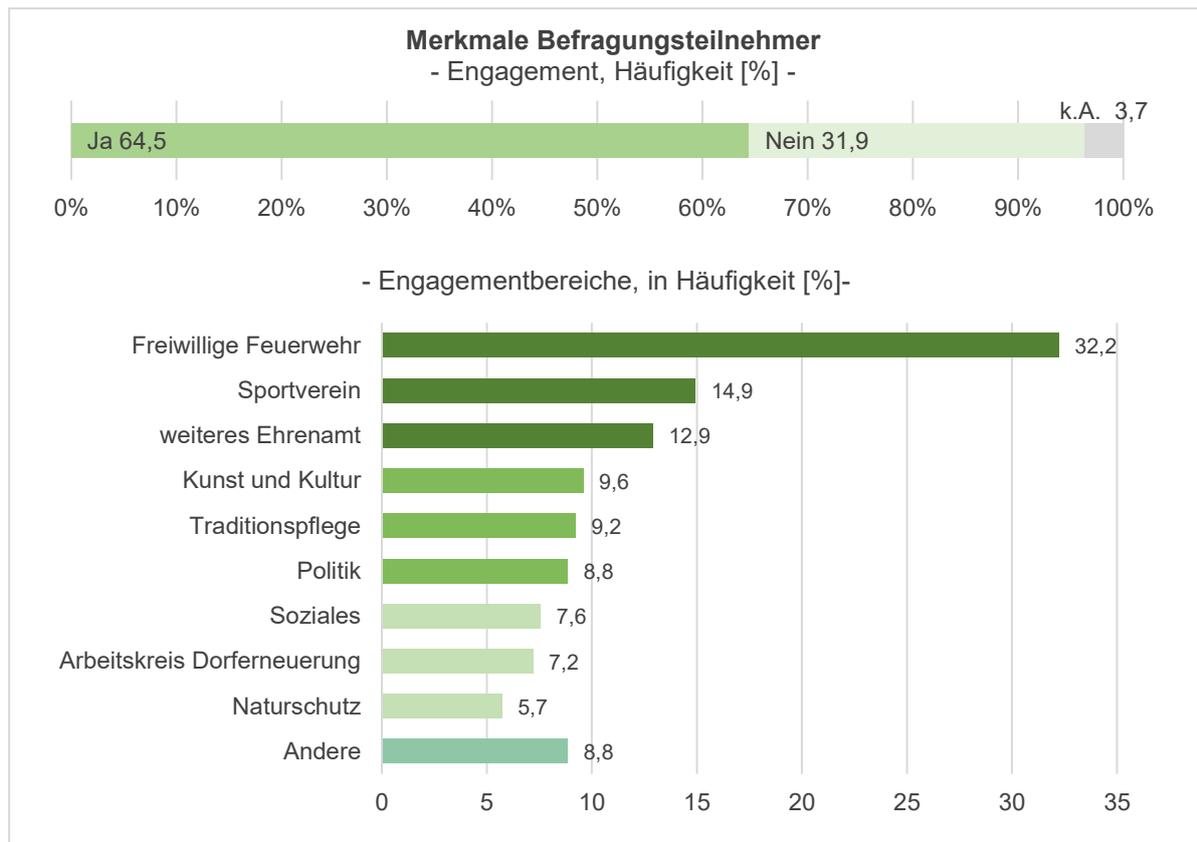


Diagramm 4.4: Angaben der Befragungsteilnehmer zur generellen Engagiertheit in der Gemeinde/im Landkreis und zum Engagement

Um Wissen oder zumindest einen Einblick bezüglich der Bedürfnisse, Bedenken oder des inneren Gefüges der Gemeinschaft zu haben, ist eine aktive und konstante Beteiligung zwar nicht zwangsläufig notwendig, jedoch bis zu einem gewissen Grad Voraussetzung für den Zugang zu Informationen. Derjenige, der nicht mit seinem Umfeld kommuniziert, wird zwangsläufig weniger bis keinen Zugang zu Informationen haben, als derjenige, der interagiert. Eine Beteiligung an der Gemeinschaft ermöglicht es auch, Themen und Probleme die die Mitglieder der Gemeinschaft beschäftigen, zu kennen und sich selbst mit diesen auseinanderzusetzen. Die Interaktion, auch wenn sie nur in einem Teil der Gemeinschaft stattfindet, ist gleichzeitig auch Ausgangspunkt für das Einholen von Informationen, bestenfalls von Personen mit verschiedenen Standpunkten bzgl. einer Thematik.

64,5% der Befragungsteilnehmer gaben an, sich in ihrer Gemeinde oder ihrem Landkreis zu engagieren, während 31,9 % dies verneinten. 32,2 % der sich engagierenden Teilnehmer sind

in der Freiwilligen Feuerwehr aktiv. 14,9 % unterstützen im Sportverein und 12,9 % arbeiten ehrenamtlich. 18,8 % widmen sich in ihrer Freizeit Projekten in den Bereichen Kunst und Kultur oder Traditionspflege. In den Bereichen Politik und Soziale unterstützen 8,8 % bzw. 7,6 % der Befragten. Weitere 7,2 % sind im Arbeitskreis Dorferneuerung aktiv. 8,8 % beteiligen sich in Bereichen wie den Jagd- und Schützenvereinen, als Obmann oder Feldgeschworener, im Veteranenverein oder als Vorstände von Genossenschaften. Mit 47 % gab fast die Hälfte an, sich in ausschließlich einem Bereich zu engagieren. Etwa ein Drittel (33,8 %) beteiligt sich in zwei Bereichen. 12,3 % ist in drei der Bereiche aktiv. Lediglich 6,9 % der Befragten gaben mehr als drei Bereiche an, in denen sie sich aktiv für die Gemeinschaft einbringen.

Der hohe Anteil an Engagierten unter den Teilnehmern zeigt die grundsätzliche Bereitschaft der Mehrheit, persönlich Zeit für die Gemeinschaft zu investieren. Die große Bandbreite der Engagements spiegelt die heterogene Zusammensetzung der Teilnehmer wider, die einerseits mit Zielvorstellungen im Flurneuordnungsverfahren verknüpft sein können und damit eine Vielfalt von Standpunkten in die Diskussionen darstellen können.

Ortskenntnis und Aufenthalt vor Ort

Die Befragungsteilnehmenden wurden aufgefordert eine Selbsteinschätzung abzugeben, wie gut ihre Kenntnisse über das Verfahrensgebiet sind. 50,5 % der Befragten geben an, sehr gute Kenntnis von ihrer direkten Umgebung zu haben (siehe Diagramm 4.5). Besonders diejenigen, die schon mehr als 40 Jahre vor Ort leben, sind von ihrer sehr guten Ortskenntnis überzeugt (77,4 %).

33,7 % aller Befragungsteilnehmer sagen von sich, die Region eher gut zu kennen. Fast die Hälfte dieser Gruppe, 42,1 %, leben schon mehr als 40 Jahre vor Ort. Allerdings geben auch 27,9 % dieser Gruppe an, nicht vor Ort zu leben. Fast zwei Drittel der Befragungsteilnehmer, die angeben, die Region eher schlecht zu kennen, leben nicht vor Ort. Aber auch jeweils 11,3 % von dieser Gruppe leben seit mehr als 40 Jahren bzw. zwischen einem und 20 Jahren vor Ort.

13,1 % aller Befragungsteilnehmer kennen sich eher schlecht im Verfahrensgebiet aus. Diese Gruppe setzt sich zu 73,2 % aus nicht vor Ort Lebenden sowie zu 26,8 % aus örtlich Ansässigen zusammen.

Alle diejenigen, die angeben, die örtlichen Gegebenheiten überhaupt nicht zu kennen, leben auch nicht vor Ort (2,0 %*). Dies sind meist Personen, welche nie vor Ort gelebt haben und möglicherweise aufgrund einer Erbschaft in Besitz des von dem Flurneuordnungsverfahren tangierten Eigentums gekommen sind.

* Anteil an Gesamtheit der Befragungsteilnehmer, auf welche entsprechende Kombination aus Wohndauer vor Ort und Ortskenntnis zutrifft

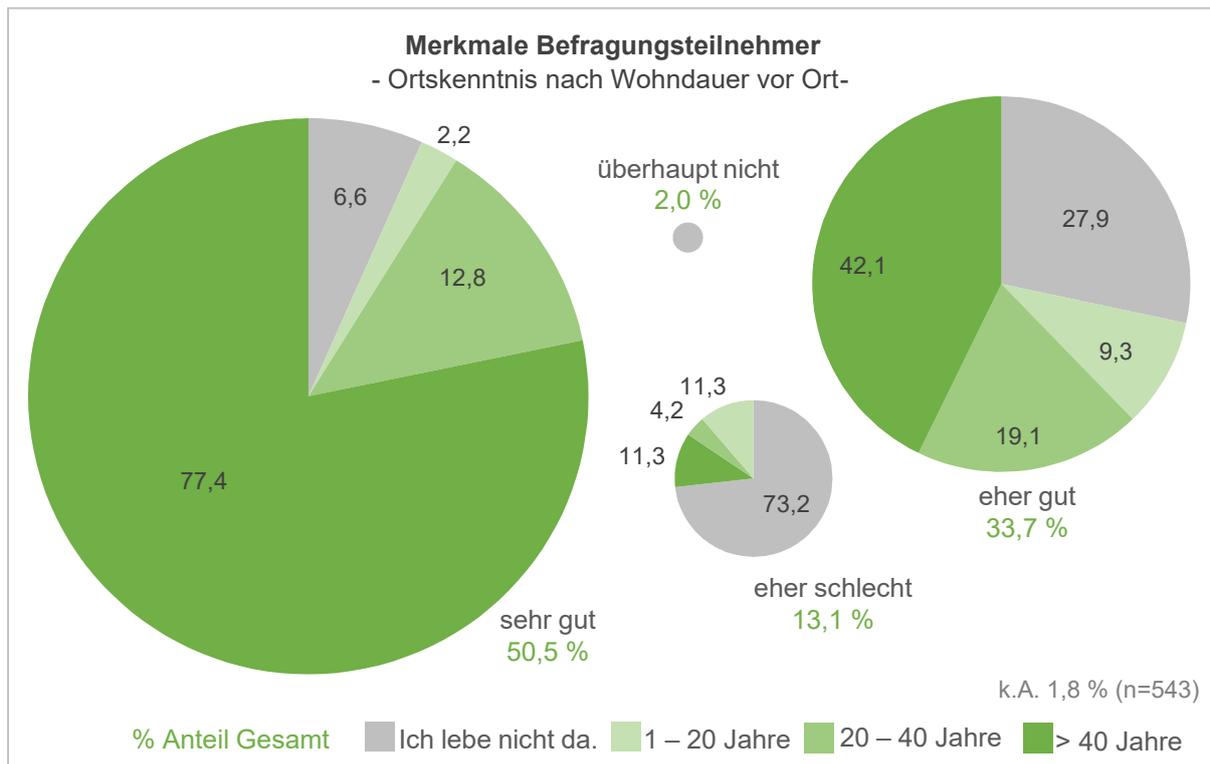


Diagramm 4.5: Angaben der Befragungsteilnehmer zur Kenntnis der Gemeinde und der Wohndauer vor Ort

24 % aller Befragungsteilnehmenden leben aktuell nicht vor Ort. Fast Hälfte der nicht vor Ort lebenden Befragungsteilnehmer, 47,4 % (11,6 %*), gibt an, über die Strukturen vor Ort eher schlecht oder überhaupt nicht Bescheid zu wissen und diese folglich nicht einschätzen zu können. Allerdings behaupten auch 13,5 % (3,3 %*) dieser Gruppe von sich, die Gemeinde sehr gut und 38,4 % (9,4 %*) eher gut kennen. Es liegt nahe, dass Letztere einmal für eine ausreichende Zeit vor Ort gelebt haben und deswegen über gute Kenntnis der grundlegenden Strukturen verfügen. Von den Befragungsteilnehmern, die seit 20 Jahre oder weniger vor Ort sind, geben Zweidrittel, 74,2 %, an, ihr Umfeld sehr gut und eher gut zu kennen. Lediglich ein Viertel dieser Gruppe, 25,8 %, sagt aus, dass die Gegend ihnen eher nicht bekannt sei.

Generell kann die Aussage getroffen werden, dass die Wohndauer vor Ort stark mit der Ortskenntnis korreliert. Je länger die Befragungsteilnehmenden bereits vor Ort leben, umso mehr sind sie von einer besseren Ortskenntnis ihrerseits überzeugt. Von denjenigen, welche nicht vor Ort leben, kann nur etwa jeder Zweite behaupten das Verfahrensgebiet gut zu kennen. Die lange Lebensdauer vor Ort ist folglich ein starkes Indiz für eine gute Ortskenntnis, aber auch kein abschließendes Kriterium. Ortskenntnisse und das damit verbundene Wissen über die sozialen, ökonomischen und ökologischen Strukturen vor Ort ist wichtig, um die Maßnahmen nach ihrem Nutzen für den Einzelnen und die Gemeinschaft abschätzen zu können. Darüber hinaus zeigt ein bereits aufgebautes Wissen auch ein gewisses Interesse an der Gemeinschaft, Immerhin geben auch mehr als ein Zehntel der Teilnehmer, die bereits längere Zeit vor Ort leben an, das Verfahrensgebiet nicht gut zu kennen. Auch die Kenntnisse darüber, wie die Teilnehmer untereinander agieren und kommunizieren und wie die Atmosphäre in der Gemeinschaft im Allgemeinen ist, kann hilfreich sein, die Kommunikation für das jeweilige

* Anteil an Gesamtheit der Befragungsteilnehmer, auf welche entsprechende Kombination aus Wohndauer vor Ort und Ortskenntnis zutrifft

Verfahren besser einordnen zu können. 84,2 % der Befragten können nach eigenen Angaben dieses Wissen mit in die Bewertung einfließen lassen. Die Frage ist, ob sich die Ansprüche an die Kommunikation oder das Verfahren zwischen Ortskundigen und -unkundigen unterscheiden.

Rolle im Verfahren

Abhängig von der Rolle der Teilnehmer im Verfahren kommen ihnen verschiedene Kommunikationsaufgaben und die entsprechende Verantwortung für diese zu. Die Vorstandsmitglieder bspw. tragen wesentlich mehr Verantwortung hinsichtlich der Kommunikation, der Informationsweitergabe und der Koordination als die restlichen Teilnehmer. Gleichzeitig erhält der Vorstand aber auch einen detaillierteren Einblick in die Gesamtkommunikation zwischen dem ALE, dem Vorstand, dem Bürgermeister und den Teilnehmern, wobei eine Person auch mehr als eine Rolle ausfüllen kann (siehe Diagramm 4.6).

Die Angaben sind auf der Selbsteinschätzung der Befragten begründet. An der Studie haben sich überproportional viele Vorstandmitglieder beteiligt. 12,7 % der Rücksendungen können Vorstandmitgliedern zugeordnet werden. Der Anteil der Verfahrensbeteiligten, die ausschließlich Teilnehmer sind, beträgt 79,4 % und bildet damit die größte homogene Gruppe. Die Angaben zu den Nebenbeteiligten gingen mehrheitliche von Trägern öffentlicher Belange und Behörden sowie Privatpersonen als Inhaber von Rechten an betroffenen Grundstücken aus (vgl. Diagramm 4.7).

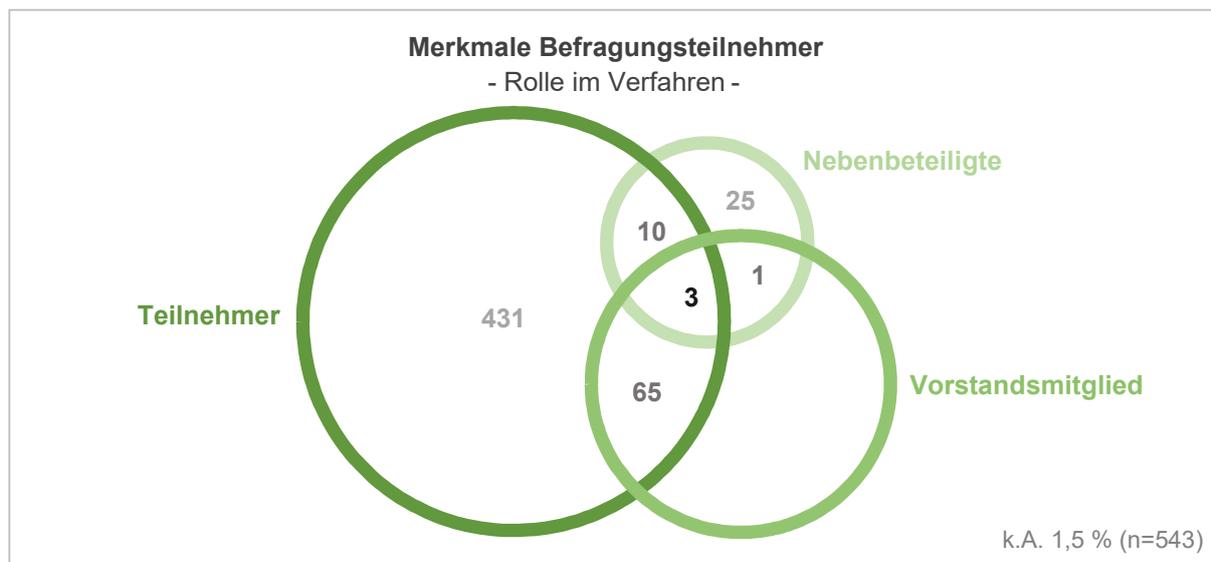


Diagramm 4.6: Angaben der Befragungsteilnehmer zu ihrer Einbindung in das Verfahren

Bezug zur Landwirtschaft

Mit welcher Art von Flächen oder in welchen Funktionen die jeweiligen Befragungsteilnehmer im Verhältnis am Verfahren beteiligt sind oder waren, ist in Diagramm 4.7 und Diagramm 4.8 dargestellt. Ziele und Interessenschwerpunkt sowie folglich der Grad der Beteiligung sind mit der Größe, dem persönlichen Bezug und der Art des in die Flurneuordnung eingebrachten Eigentums bzw. Grundes eng verbunden. Insbesondere für die Eigentümer oder Pächter landwirtschaftlicher Nutzflächen kann und soll eine Neuordnung relevante, positive Änderungen mit sich bringen.

Eigentümer, welche mit einem Bauplatz in Ortslage an dem Verfahren beteiligt sind, machen 6,6 % aller Teilnehmer aus. 30,9 % und 35,5 % der Befragten sind mit einer Waldfläche oder einem bebauten Grundstück eingebunden. Dabei sind lediglich 4,6 % bzw. 2,8 % aller Befragten ausschließlich mit Waldfläche bzw. einem Bauplatz in Ortslage Teilnehmer. Der Anteil der Erbbauberechtigten (0,6 %) und Inhaber von Rechten an betroffenen Grundstücken (1,5 %) an der Untersuchung ist gering. 5,5 % der ausgewerteten Umfragebögen sind von Träger öffentlicher Belange. Auch Angaben von Insolvenzverwaltern und bevollmächtigten Vertretern (0,4 %) sind, wenn auch in geringem Umfang, aufgenommen worden. 5,4 % der Befragungsteilnehmer wollten sich nicht im Detail zu ihrer Rolle oder ihrem Besitz in Verfahren äußern.

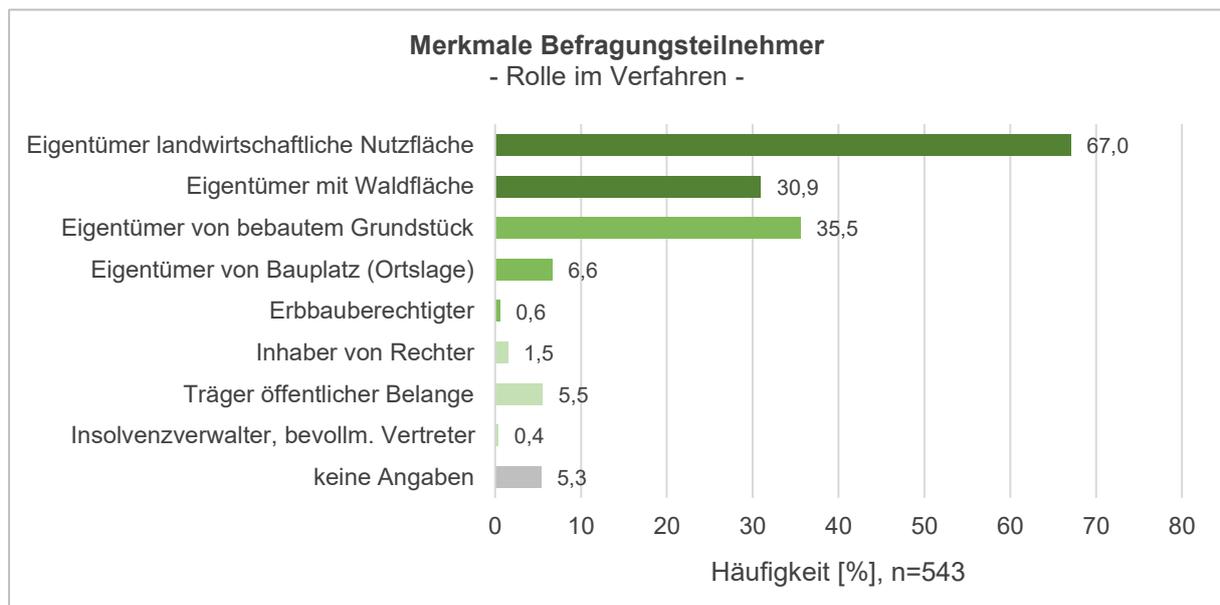


Diagramm 4.7: Angaben der Befragungsteilnehmer zu ihrer Rolle im Verfahren

67 % aller Befragten sind mit landwirtschaftlicher Nutzfläche an den Verfahren beteiligt. Von diesen sind mehr als die Hälfte (52,5%) ausschließlich mit landwirtschaftlichen Nutzflächen beteiligt. Das sind 35 % aller Teilnehmer und damit bezüglich dem Kriterium Art der beteiligten Flächen mit Abstand die größte homogene Gruppe. Die nächstkleinere homogene Gruppe ist mit einem Gesamtanteil von 13,3 % fast nur ein Drittel so groß und besteht aus Eigentümern bebauter Grundstücke. Dass die Ziele, Wünsche und Motivationen dieser beiden Gruppen nicht deckungsgleich sein müssen und unterschiedlich in ihrer Ausprägung sein können, kann sowohl in der durch die subjektive Wahrnehmung und Bewertung geprägten Gewichtung der Einlage als auch der differenten Betroffenheit hinsichtlich der Auswirkungen begründet sein. 13,1 % bilden die Eigentümer landwirtschaftlicher Nutzfläche als auch Waldfläche die drittstärkste Gruppe, gefolgt von 10,7 % aller Beteiligten, die zusätzlich zu diesen beiden Flächenarten auch mit bebauten Grundstücken am Verfahren beteiligt sind. Beteiligte, die diesen vier Gruppen zugeordnet werden können, machen zusammen 72,3 % aller Befragungsteilnehmer aus.

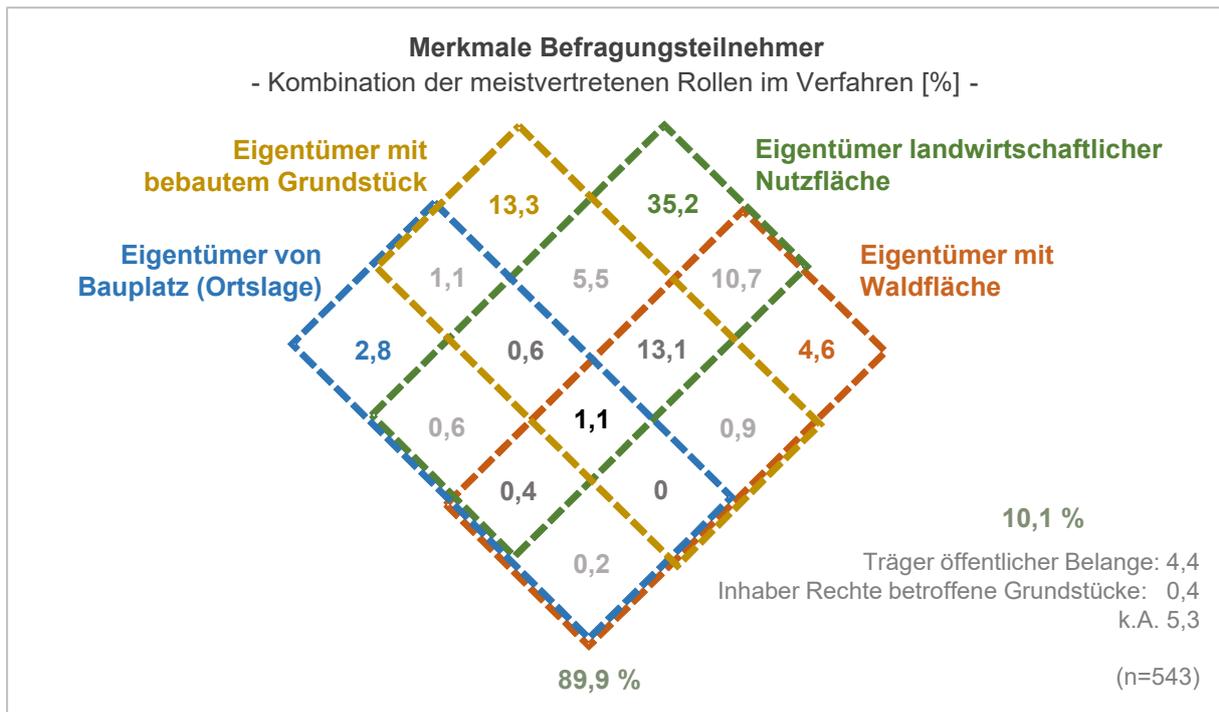


Diagramm 4.8: Angaben der Befragungsteilnehmer zu ihrer Rolle und Funktion im Verfahren im Detail

Für 77 (14,2 %) der 543 Befragungsteilnehmer ist ihre landwirtschaftliche Tätigkeit ihre Haupteinverbsquelle. Weitere 99 (18,2 %) betreiben Landwirtschaft im Nebenerwerb (siehe Diagramm 4.9). Die in Relation gesehen größte Gruppe gibt an, einen eingeschränkten Bezug zu Landwirtschaft zu haben. 223 (41,1 %) aller Rückschriften geben einen eingeschränkten Bezug an. Dies sind meist Teilnehmer, die aktuell keinerlei Erwerb durch einen eigenen landwirtschaftlichen Betrieb erzielen. Allerdings waren diese Befragungsteilnehmer entweder einmal Teil eines Landwirtschaftsbetriebes oder sind/waren als Pächter tätig. Im Gegensatz zu den Befragungsteilnehmern ganz ohne Bezug zur Landwirtschaft (23,0 %) haben diese einen Einblick in die Tätigkeiten, Rahmenbedingungen, Voraussetzungen und Bedürfnissen, welche eine landwirtschaftliche Tätigkeit mit sich bringt bzw. bedingt.

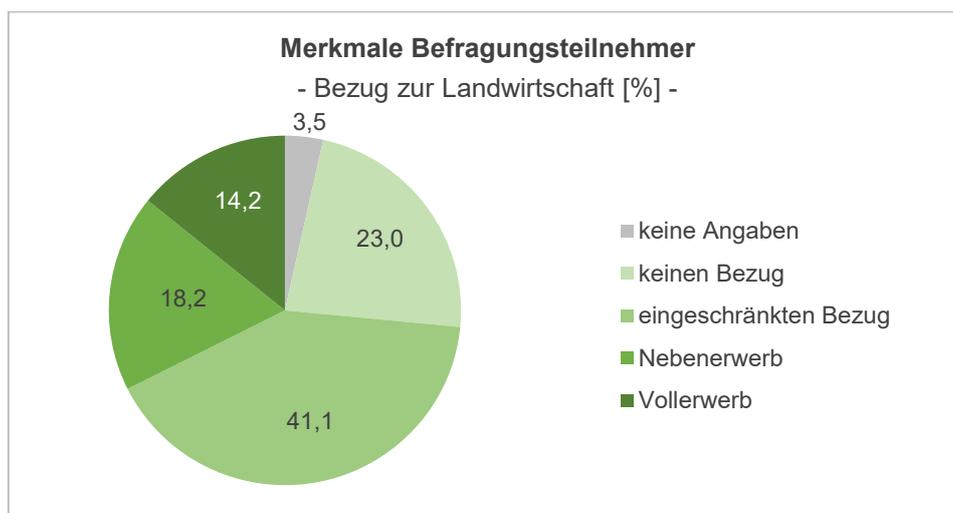


Diagramm 4.9: Angaben der Befragungsteilnehmer zu ihrem Bezug zur Landwirtschaft zum ALE

Wie die von der Flurneuordnung betroffene Grundflächen von den Teilnehmern genutzt und bewertet werden, ist in diesen Verfahren ein relevanter Faktor. Es ist offensichtlich, dass das Interesse am Verfahren in einem Zusammenhang mit der Größe, Lage und Qualität der in das Verfahren eingebrachten Fläche(n) steht. Dies trifft umso mehr zu, wenn es sich um landwirtschaftliche Nutzflächen handelt und diese die Haupteinkunftsquelle darstellen. Dabei wird das eigene Interesse, die Motivation zur Beteiligung und die mit dem Verfahren verbundenen Ziele von historisch gewachsenen Strukturen, den Eigeninteressen, dem Sinn für die Gemeinschaft sowie von den Persönlichkeiten bzw. Charaktereigenschaften des jeweiligen Teilnehmers stark beeinflusst und gelenkt.

Aus der Verschiedenartigkeit und der Heterogenität der Besitzverhältnisse kann eine äußerst vielseitige Interessenslage innerhalb der Gemeinschaft der Beteiligten konstatiert werden, welche Konfliktpotential aufweist. Des Weiteren hängt die Heterogenität der Besitzverhältnisse auch mit unterschiedlichen Voraussetzungen und Motivationen für die Beteiligung zusammen. Der Schwerpunkt der Interessen liegt klar im landwirtschaftlichen Bereich. Die Mehrheit der Landwirte hat klassischerweise bereits Erfahrungen mit der Flurneuordnung, allein aus dem Grund, da sie als Grundbesitzer von den entsprechenden Verfahren tangiert werden. Diese Feststellung trifft auf den nicht landwirtschaftlich tätigen Eigenheimbesitzer nicht zwangsläufig zu. Ungeachtet der individuellen Voraussetzungen der Teilnehmer liegen neben den unterschiedlich ausgeprägten Erfahrungen mit der Flurneuordnung auch ungleiche Kenntnisstände im Bereich Landwirtschaft vor. Beides hat Auswirkungen auf das Verstehen von Abläufen und Gesprächen mit fachlichen Formulierungen, das Verständnis für Notwendigkeiten und die Nachvollziehbarkeit von Entscheidungen. Trotzdem müssen alle Teilnehmer die gleichen Möglichkeiten erhalten, die Argumentation und den Ablauf zu verstehen, um sich beteiligen zu können.

Diesen Anspruch gilt es in der gemeinsamen Kommunikation umzusetzen. Dies bedeutet, dass die Kommunikation die Wissensdefizite und die Erfahrungsunterschiede berücksichtigen und wenn nötig, diesen aktiv begegnen muss. Insbesondere wenn die Gefahr besteht, dass Unterschiede und Defizite für den jeweiligen Betroffenen zu einem Ausschluss aus der Kommunikation oder einer Demotivation hinsichtlich der Beteiligung im Verfahren führen könnten, muss dahingehend gehandelt werden.

Beginn des Informations- und Kommunikationsprozesses

Wie die ersten Informationen zum Flurneuordnungsverfahren an die Teilnehmer übermittelt werden ist vielfältig. Bei Grundbesitzern und Eigentümern kann davon ausgegangen werden, dass dieser Kontakt nicht der erste mit der öffentlichen Verwaltung bzw. einem Amt ist. Allerdings ist es der erste Kontakt für die Teilnehmer mit dem spezifischen Verfahren und für einige Teilnehmer der erste Kontakt mit der ländlichen Entwicklung überhaupt. Wie dieser gestaltet ist, setzt die Basis und den Startpunkt der Kommunikation. Dieser muss nicht zwangsläufig der real erste, sondern kann auch der erste wahrgenommene Kontakt mit dem Verfahren oder dem ALE sein. Welche Maßnahmen allerdings tatsächlich wahrgenommen werden, ist nicht untersucht.

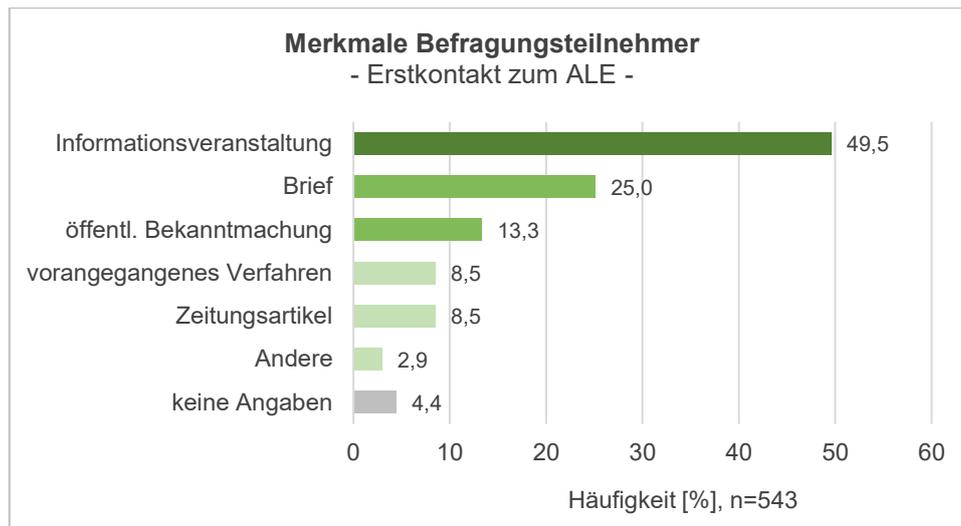


Diagramm 4.10: Angaben der Befragungsteilnehmer zu ihrem ersten Kontakt

Fast die Hälfte der Befragungsteilnehmer (49,4 %) geben an, bei der Informationsveranstaltung zum Verfahren zum ersten Mal Kontakt mit dem ALE gehabt zu haben (siehe Diagramm 4.10). Ein Viertel (25,0 %) nimmt den Brief als ersten Kontakt zum ALE wahr. Weitere 13,3 % sind über die öffentliche Bekanntmachung erstmalig bewusst mit dem ALE in Berührung gekommen. Jeweils 8,5 % haben Vorerfahrung in der Zusammenarbeit mit dem ALE durch ein vorangegangenes Verfahren oder sind über durch einen Zeitungsartikel auf dieses aufmerksam gemacht worden.

Die Informationsveranstaltung ist folglich das einflussreichste Element für den Start der Kommunikation. Der persönliche schriftliche Kontakt und das Veröffentlichen von allgemein zugänglichen Informationen spielen bei der Grundsteinlegung eine eher nachgeordnete Rolle.

Eine große Herausforderung ist, alle Teilnehmer gleichgut zu informieren, d. h. ihnen die Informationen verständlich und zeitgerecht zukommen zu lassen, auf welchem sie erreicht werden können bzw. der ihnen zugänglich ist.

Der Anteil der Teilnehmer, welche bereits Vorerfahrung mit dem ALE respektive einem Flurneuordnungsverfahren sammeln konnte, liegt bei nur 8,5 %. Dies bedeutet, dass für 91,5 % der Befragten das Flurneuordnungsverfahren eine neue Erfahrung ist. Deswegen wäre eigentlich davon auszugehen, dass die Angaben über den Erstkontakt zum ALE und den ersten Berührungspunkten mit dem 'eigenen' Verfahren relativ ähnlich ausfallen. Diese Annahme kann für einen Großteil, jedoch nicht für die Gesamtheit der Befragungsteilnehmer konstatiert werden. Die Gründe für die Unterscheidungen liegen vermutlich darin, dass die Teilnehmer zwischen der allgemeinen Information über ein Verfahren im regionalen Einzugsbereich und der direkten Ansprache als potentielle oder tatsächliche Teilnehmer, d. h. Betroffener eines Verfahrens unterscheiden.

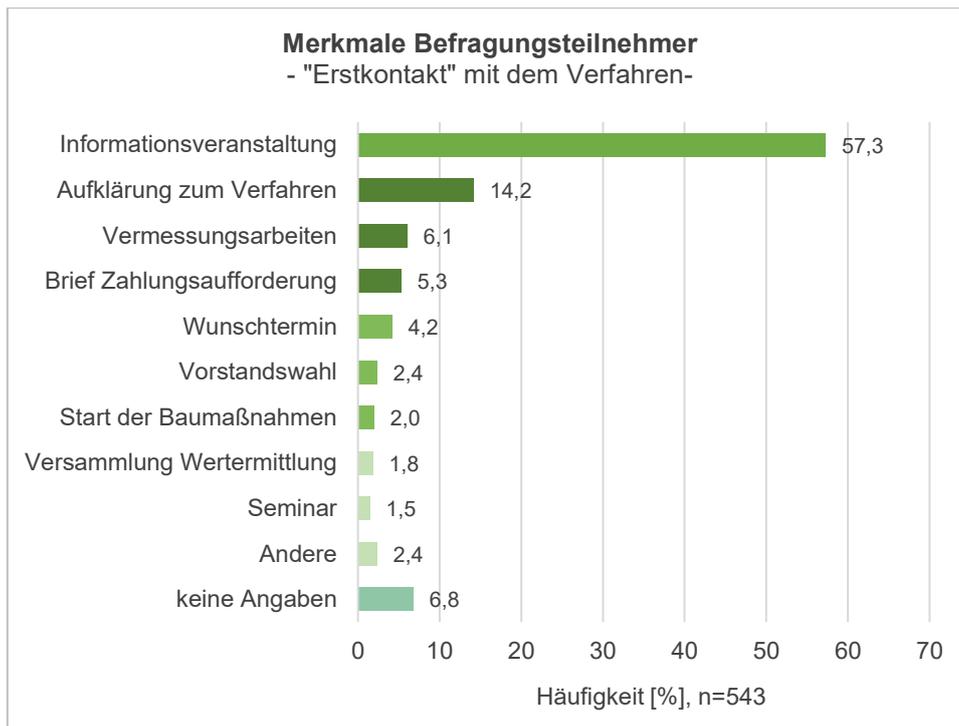


Diagramm 4.11: Angaben der Befragungsteilnehmer zu ihrem ersten Berührungspunkt mit dem Verfahren

Die Informationsveranstaltung ist für mehr als die Hälfte der Teilnehmer (57,3 %) der zentrale Ausgangspunkt des Verfahrens (siehe Diagramm 4.11). Hier werden Sie als mögliche Teilnehmer angesprochen und erhalten Eckpunkte über den Ablauf, die Ziele, Chancen und Potentiale des Verfahrens. Mit diesen Informationen kann in Diskussionen eingestiegen werden und das Flurneuordnungsverfahren wird zum greifbaren Thema. Mit dem Erhalt des Briefs zur Aufklärung über das Verfahren verbinden 14,2 % den Beginn des Verfahrens aus ihrem subjektiven, individuellen Blickwinkel. Für 6,1 % der Befragungsteilnehmer bestand der erste eigene Kontakt mit dem Flurneuordnungsverfahren in der Wahrnehmung der Vermessungsarbeiten. Der Brief zur Zahlungsaufforderung bzw. der Wunschtermin waren für 5,3 % bzw. 4,2 % die erste Aktion, bei welcher sie sich persönlich vom Verfahren tangiert gefühlt haben.

4.3.2 Ergebnisse zur Kommunikation und Information

Die Analyse des Kommunikations- und Informationsverhaltens orientiert sich an den in Abschnitt 4.1.2.1 identifizierten Untersuchungsaspekten. Die Untersuchung soll Aufschluss über die Einschätzung der Art und Weise sowie dem Inhalt der Kommunikation als auch der Informationsbereitstellung und der Kommunikationsmittel von Seiten der Teilnehmer geben. Daraus können final Schlussfolgerungen für die Potentiale und die Gestaltung der jeweiligen Untersuchungsaspekte gezogen werden.

4.3.2.1 Informationsbereitstellung

Eine erfolgreiche und bürgernahe Behördenkommunikation ist von hoher Bedeutung und Voraussetzung für eine bereitwillige Bürgerbeteiligung. Insbesondere jene Grundsätze der Behördenkommunikation, welche die Inhalts- und Wissensvermittlung unterstützen und begünstigen, sind wichtig, da für das Zustandekommen und den Erfolg einer Bürgerbeteiligung ein gewisser Wissenstand Voraussetzung ist.

Mehr als die Hälfte der Befragten, 57,9 % und 58,9 %, schätzten sowohl die Effizienz der Kommunikation als auch die Menge an Informationen, welche den Verfahrensteilnehmern zur Verfügung gestellt werden, als gut bis sehr gut ein (siehe Diagramm 4.12). Weniger als 17 % der Befragten empfanden die Informationsbereitstellung als sehr schlecht bis schlecht. Weniger als 5 % (4,3 % bzw. 3,9 %) bewerten beide Aspekte als sehr schlecht.

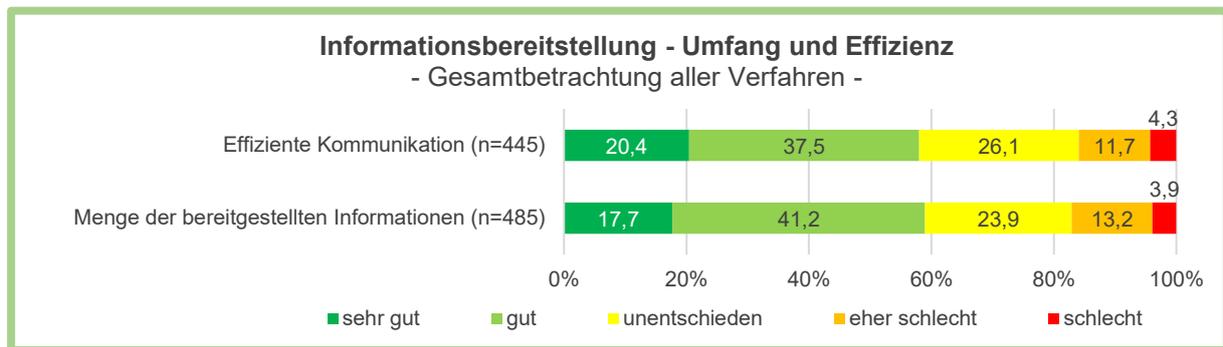


Diagramm 4.12: Umfang der Informationen und Effizienz der Kommunikation für alle an der Befragung Beteiligten Verfahren

Fast zwei Drittel der Befragten aus Verfahren mit 500 und mehr Teilnehmern bewerten die Effizienz der Kommunikation als sehr gut und gut (siehe Diagramm 4.13). In Verfahren mit weniger als 151 Teilnehmern bewerten weniger als die Hälfte (47,9 %) die Kommunikation als effizient oder sehr effizient. Je kleiner die Anzahl der Teilnehmer ist, desto kritischer scheinen die Teilnehmer die Effizienz der Kommunikation zu beurteilen. Die Begründung für diese Denkweise könnte zum einen darin liegen, dass diejenigen, die sich als Teil einer relativ kleinen Gruppe wahrnehmen, einen höheren Anspruch an die Kommunikation haben, als diejenigen, die sich darüber bewusst sind, dass sie Teil einer wesentlich größeren Gruppe sind. Durch eine hohe Zahl an Teilnehmern könnte ein offensichtliches Bewusstsein entstehen, dass allein schon aus Zeitgründen nicht jedes Detail mit jedem besprochen werden kann, sondern eine Priorisierung und Abwägung stattfinden muss. Dies ist insbesondere vor dem Hintergrund als positiv zu bewerten, als dass mit der Anzahl der Teilnehmer die Anzahl der Verantwortliche nicht proportional steigt. Insgesamt ist festzuhalten, dass unabhängig von der Anzahl der Teilnehmer mindestens 79,2 % der Teilnehmer mit der Effizienz der Kommunikation einverstanden sind. Die Bewertung "sehr schlecht" geben ein Anteil von 4,2 % bis 5,2 % der Befragungsteilnehmenden, welche in Verfahren mit 150 bis 700 Teilnehmern beteiligt sind.

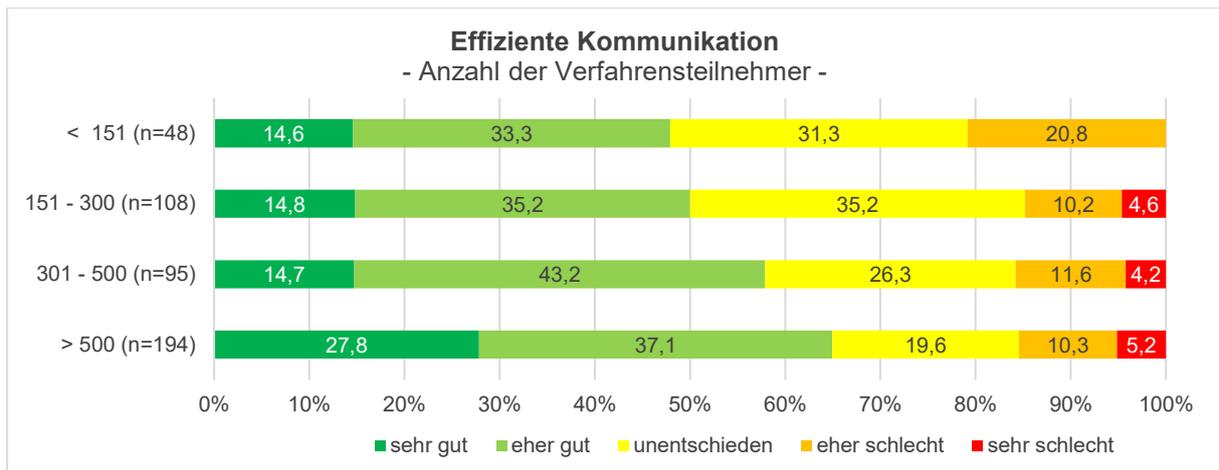


Diagramm 4.13: Effizienz der Kommunikation und Anzahl der Teilnehmer im Verfahren

Betrachtet man die Befragungsergebnisse mit Bezug zur Rolle der Teilnehmer im Verfahren, ergibt sich ein abweichendes Bild. In Diagramm 4.14 ist ein deutlicher Unterschied zwischen den Meinungen der Vorstandsmitglieder und den weiteren Teilnehmern erkennbar. 4,6 % der Vorstandsmitglieder und 13,5 % der anderen Teilnehmer schätzen die Effizienz der Kommunikation als eher schlecht ein. 5,3 % der Nichtvorstandsmitglieder sind sogar der Meinung, dass die Effizienz als sehr schlecht zu bewerten ist. Gerade einmal etwas mehr als die Hälfte (52 %) der Teilnehmer sind von der Kommunikationseffizienz überzeugt. Diese Überzeugung teilen mehr als vier Fünftel (81,5 %) der Vorstandsmitglieder.

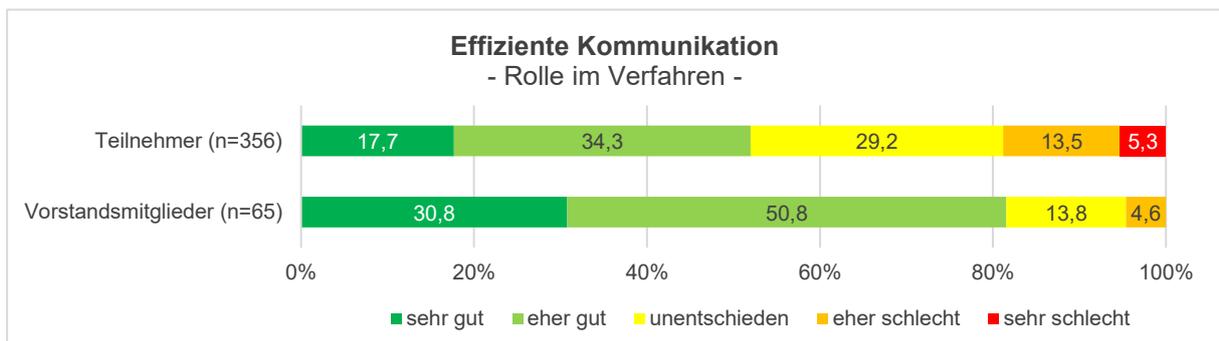


Diagramm 4.14: Meinung zur Effizienz der Kommunikation im Verfahren mit Bezug zur Rolle im Verfahren

Zwischen den Teilnehmern und den Vorstandsmitgliedern kann auch ein wesentlicher Unterschied hinsichtlich der Bewertung der Menge der bereitgestellten Informationen festgestellt werden (siehe Diagramm 4.15). Während 53,6 % der Teilnehmer mit dem Informationsumfang zufrieden oder sehr zufrieden sind, liegt dieser Wert bei 79,4 % bei den Vorstandsmitgliedern. Obwohl beide Gruppen mit Mehrheit mit diesem Aspekt zufrieden sind, kann doch konstatiert werden, dass die Vorstandsmitglieder diesen Aspekt positiver bewerten. Dies hängt damit zusammen, dass Vorstandsmitglieder durch ihr Mitwirken im Vorstand Zugang zu mehr Informationen als die Teilnehmer haben, da der Vorstand zu allen wichtigen Angelegenheiten gehört und regelmäßig über den Stand des Bodenordnungsverfahrens unterrichtet wird. Gleichzeitig liegt durch die Tätigkeit als Vorstandsmitglied ein gewisses Interesse an dem Verfahren nahe, welches nicht in dem gleichen Maße bei jedem Teilnehmer erwartet werden kann.

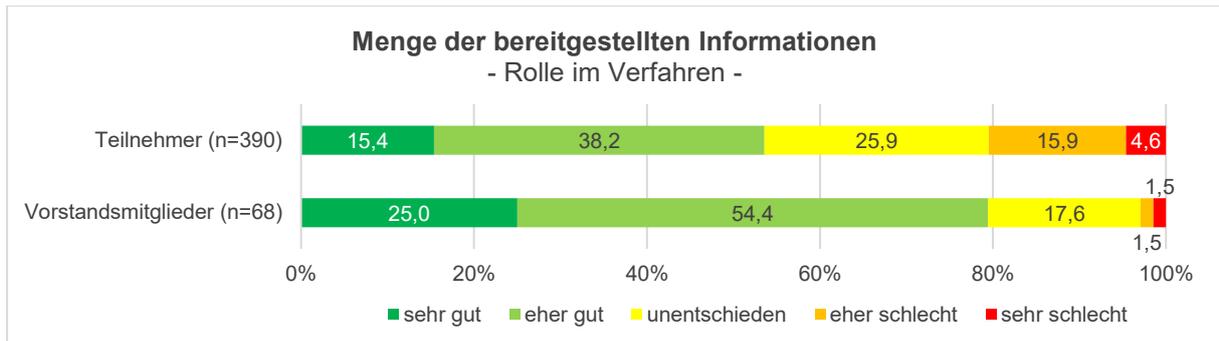


Diagramm 4.15: Menge der bereitgestellten Informationen und Rolle im Verfahren

64,0 % der Teilnehmer waren sehr zufrieden oder zufrieden mit der Zeitspanne zwischen der Bereitstellung der Informationen und dem Zeitpunkt, wann sie diese gebraucht haben (siehe Diagramm 4.16).

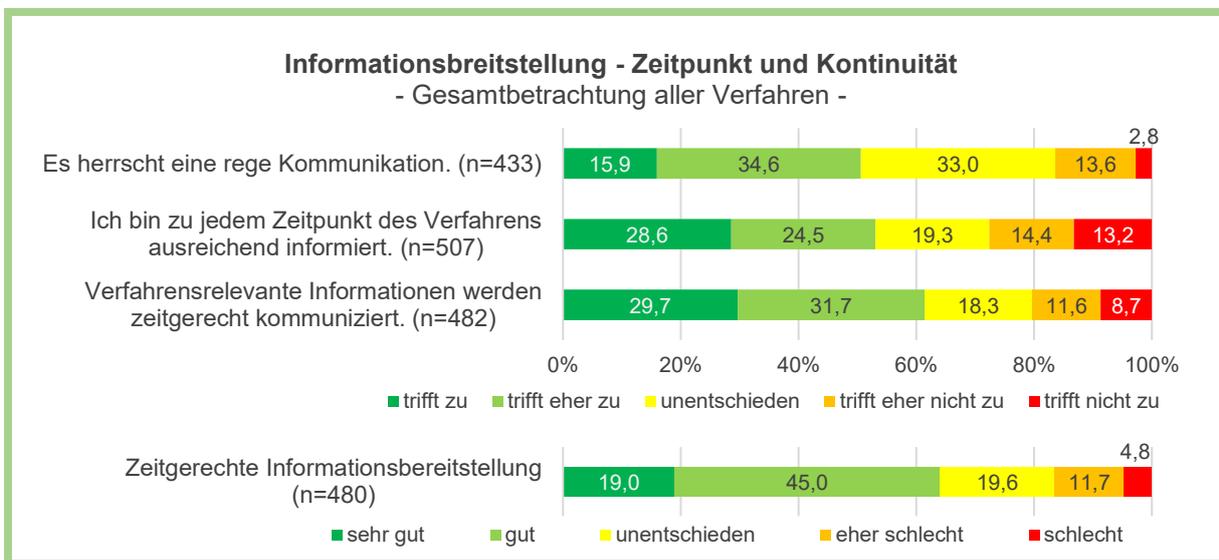


Diagramm 4.16: Informationsbereitstellung zum Zeitpunkt und Kontinuität aller Verfahren

Mehr als 50 % der Befragten geben an, dass eine rege Kommunikation vorhanden ist und sie sowohl zu jedem Zeitpunkt ausreichend informiert sind als auch die relevanten Informationen zur Verfügung haben. Während lediglich 2,8 % der Teilnehmer die Kommunikation als zu wenig empfanden, fühlten sich 13,2 % nicht zu jedem Zeitpunkt ausreichend informiert. Die zeitgerechte Bereitstellung von Informationen bemängeln nur 16,5 % der Befragungsteilnehmenden. Weniger als ein Fünftel aller Befragten fühlten sich eher schlecht bis schlecht informiert.

Die Bewertung der Aufrechterhaltung der Kommunikation und der Kommunikationsaktivität in Hinblick darauf, wie viele Jahre der letzte Meilenstein bereits in der Vergangenheit liegt, wird in Diagramm 4.17 veranschaulicht. Der Anteil der Teilnehmer, welche zu einem positiven Urteil bzgl. einer regen Kommunikation während des Verlaufs eines Verfahrensabschnittes kommen, wird mit den Jahren größer. 45,5 % der Teilnehmer, bei denen Abschluss eines Meilensteins maximal drei Jahre zurücklag, nahmen die Kommunikation als sehr rege bis rege war. Bei denjenigen Befragungsteilnehmer, bei denen der Abschluss eines Meilensteins bereits acht bis zehn Jahr zurücklag, gaben dies 57,4 % an.

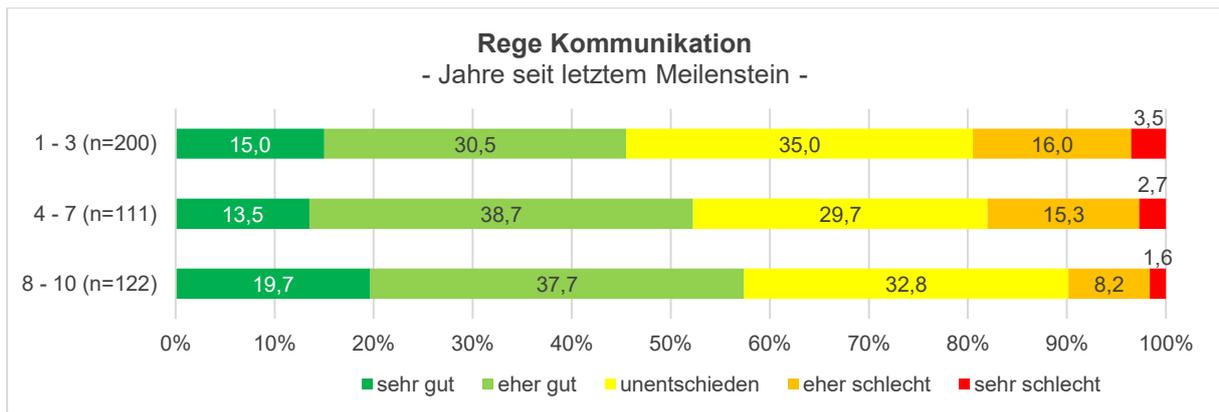


Diagramm 4.17: Rege Kommunikation und vergangene Jahre seit dem letzten Meilenstein

Die Bewertung der Intensität der Kommunikation von Teilnehmern und Vorstandsmitgliedern unterscheidet sich wesentlich voneinander (siehe Diagramm 4.18). 78,5 % der Vorstandsmitglieder geben an, die Kommunikation als sehr intensiv oder intensiv wahrzunehmen. Zu demselben Urteil kommen nur 43,8 % der Teilnehmer. Des Weiteren halten 4,6 % der Vorstandsmitglieder die Kommunikation für wenig vital, während 15,5 % der Teilnehmender dies ebenfalls derart wahrnehmen und 3,4 % von ihnen die Kommunikation in ihrem Verfahren als überhaupt nicht vital einschätzen. Die deutlichen Unterschiede in den Bewertungen können darauf zurückgeführt werden, dass Vorstandsmitglieder natürlicherweise, aufgrund ihrer Aufgaben ein höheres Kommunikationsaufkommen haben. Dies trifft auf die Teilnehmer nicht gleichermaßen zu. Diesen steht zwar eine ganze Reihe von Beteiligungsmöglichkeiten zur Verfügung. Dennoch ist die Frequenz über die gesamte Zeitspanne des Verfahrens nicht derart kontinuierlich, wie es bei Vorstandsmitgliedern der Fall ist. Als positive Beispiele werden die Workshops zum Austausch von Meinungen und Ideen sowie zur Diskussion und Nachfrage genannt. Es wird mehrfach der Wunsch geäußert, vergleichbare Formate während des gesamten Verfahrens bspw. als Question-and-Answer-Format mit dem Vorstand in regelmäßigen Abständen anzubieten. Besonders die Informationsbereitstellung durch den Vorstand und die Kommunikation zwischen dem Vorstand und den Teilnehmern können sich die Teilnehmer als intensiveren Austausch vorstellen.

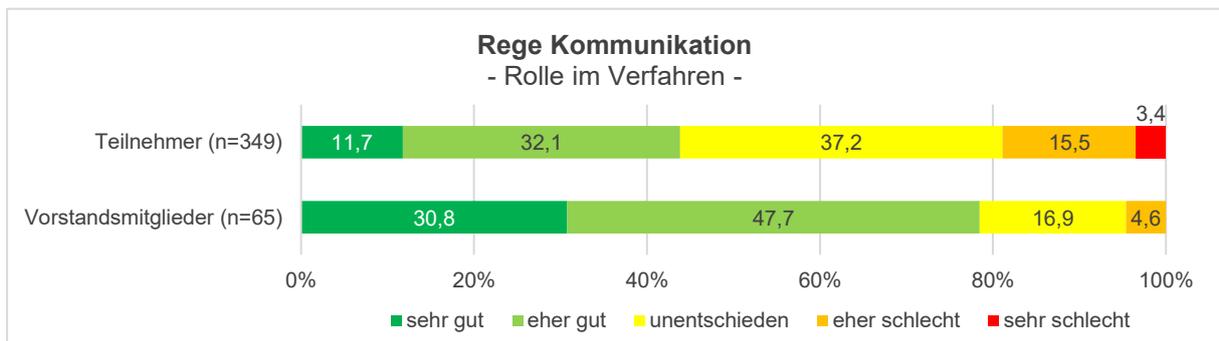


Diagramm 4.18: Intensität der Kommunikation und Rolle im Verfahren

Ein ähnlicher Bewertungsunterschied zwischen Teilnehmern und Vorstandsmitgliedern wie in der Bewertung der regen Dokumentation ist auch bei der Bewertung des Eindrucks von der kontinuierlichen Informationsbereitstellung ersichtliche. Während 78 % der Vorstandsmitglieder angeben, zu jedem Zeitpunkt des Verfahrens ausreichend informiert zu sein, kommen nur 48,4 % der Teilnehmer zu dieser Bewertung (siehe Diagramm 4.19).

31,4 % der Teilnehmer geben an, dass es eher nicht oder überhaupt nicht zutrifft, dass sie zu jedem Zeitpunkt des Verfahrens ausreichend informiert sind. Zu dieser Einschätzung kommen nur 7,4 % der Vorstandsmitglieder. Diese Unterschiede machen deutlich, dass eine Ungleichheit in der Informationsbereitstellung wahrgenommen wird und legen nahe, dass diese auch existiert. Gleichzeitig kann den Umfrageergebnissen entnommen werden, dass der Anspruch an eine kontinuierliche Informationsbereitstellung vorhanden ist und die Teilnehmer ihre Erwartungen hinsichtlich dieses Anspruches nicht ausreichend erfüllt sehen.

Betrachtet man die Umfrageergebnisse von Vorstandsmitgliedern und Teilnehmern, liegt nahe, dass bei demjenigen, der eine Kontinuität der Kommunikation über die gesamte Zeitspanne vermisst, gleichzeitig der Eindruck entstehen kann, dass er nicht alle Informationen erhält. Dieser Eindruck kann in Misstrauen gegenüber der Entscheidungsfindung resultieren und eine Distanz zwischen dem Verfahren, den Vorstandsmitgliedern und den Teilnehmern bringen, welche nicht im Sinne einer aktiven Partizipation wäre.

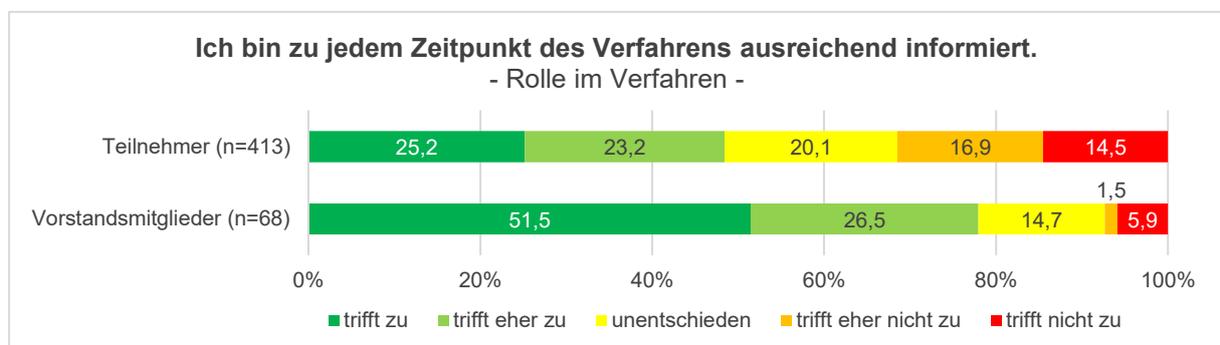


Diagramm 4.19: Informiertheit während des Verfahrens und Rolle im Verfahren

Die Bewertungen der Bereitstellung der verfahrensrelevanten Informationen fallen sowohl bei den Teilnehmern als auch bei Vorstandsmitgliedern äußerst positiv aus, weisen aber gleichzeitig große Unterschiede zwischen beiden Gruppen auf (siehe Diagramm 4.20). 94 % der Vorstandsmitglieder und 76,5 % der Teilnehmer haben nichts Wesentliches an der zeitgerechten Bereitstellung der verfahrensrelevanten Informationen zu bemängeln. Allerdings geben auch 3 % der Vorstandsmitglieder und mehr als drei Mal so viele Teilnehmer (10,3 %) an, dass es nicht zutrifft, dass die Informationen, die wesentlich für das Verfahren sind, ihnen in einem vernünftigen zeitlichen Rahmen zukommen. Den Kommentaren der Befragungsteilnehmenden ist zu entnehmen, dass sie sich u. a. eine frühere Bereitstellung der relevanten Informationen wünschen, um sich mit diesen auseinandersetzen zu können und gegebenenfalls weitere Informationen einzuholen. Dies gilt offensichtlich insbesondere für die Anfangsphase eines Verfahrens, aber auch für die Zeit vor den Wunschterminen.

„Wenn Entscheidungen getroffen und Maßnahmen gestartet werden, dann sollen alle Mitwirkenden im Verfahren soweit informiert sein, dass diese kompetenten Antworten geben können.“ (Kommentar eines Befragungsteilnehmenden)

Nicht auf die Informationsbedürfnisse der Teilnehmer einzugehen und ablaufrelevante Informationen nicht allen Teilnehmern zukommen zu lassen, birgt die Gefahr, dass die Teilnehmer sich ausgegrenzt fühlen oder dass Vorwürfe der Vorteilsnahme gegen diejenige erhoben werden, die vermeintlich besser informiert werden und denen dadurch eine bessere Handlungs- und Entscheidungsgrundlage geboten wird. Eine transparente, allen gleichermaßen zugänglich und eindeutige nachvollziehbare, nicht auf der zufälligen Informationsweitergabe basierende Kommunikation bietet eine gemeinsame und gleichberechtigte Basis für alle

Teilnehmer. Dazu ist es unerlässlich, die Teilnehmergeinschaft einschätzen zu können (siehe Abschnitt 4.3.2.6). Auf diese Weise kann sichergestellt werden, dass die Teilnehmer die relevanten Informationen erhalten, die sie benötigen, um die Verfahrensschritte und Entscheidungen sowohl mitgestalten als auch nachvollziehen zu können.

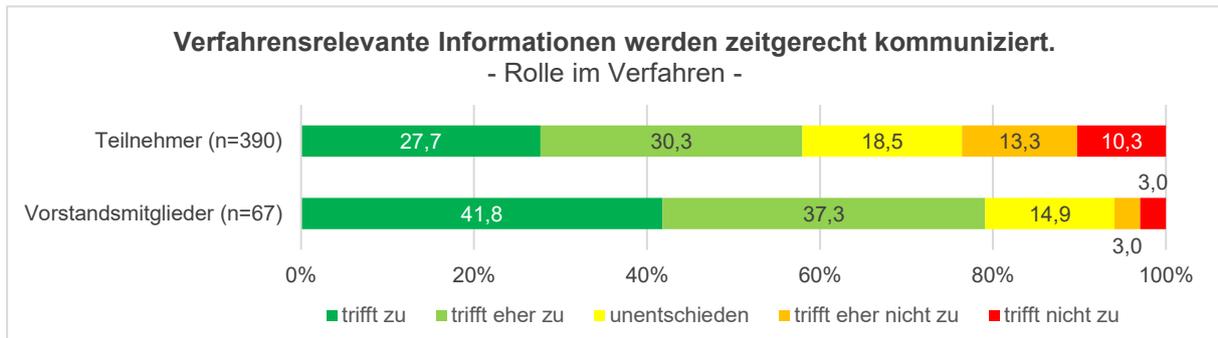


Diagramm 4.20: Bereitstellung verfahrensrelevanter Informationen und Rolle im Verfahren

Abhängig von der Anzahl der Verfahrensteilnehmer zeigen die Umfrageergebnisse (siehe Diagramm 4.21), dass die Zufriedenheit hinsichtlich der kontinuierlichen Informationsbereitstellung mit der Anzahl der Verfahrensteilnehmer ansteigt. Die Gründe dafür konnten im Rahmen der Befragung nicht ermittelt werden. Ersichtlich ist jedoch, dass der überwiegende Anteil der Befragungsteilnehmenden aller Gruppen bzgl. der Anzahl der Verfahrensteilnehmer nicht unzufrieden mit der Informationsbereitstellung ist. Dies gilt sowohl für die allgemeine Bereitstellung von Informationen während des Verfahrens als auch für die zeitgerechte Bereitstellung von verfahrensrelevanten Informationen an die Teilnehmer.

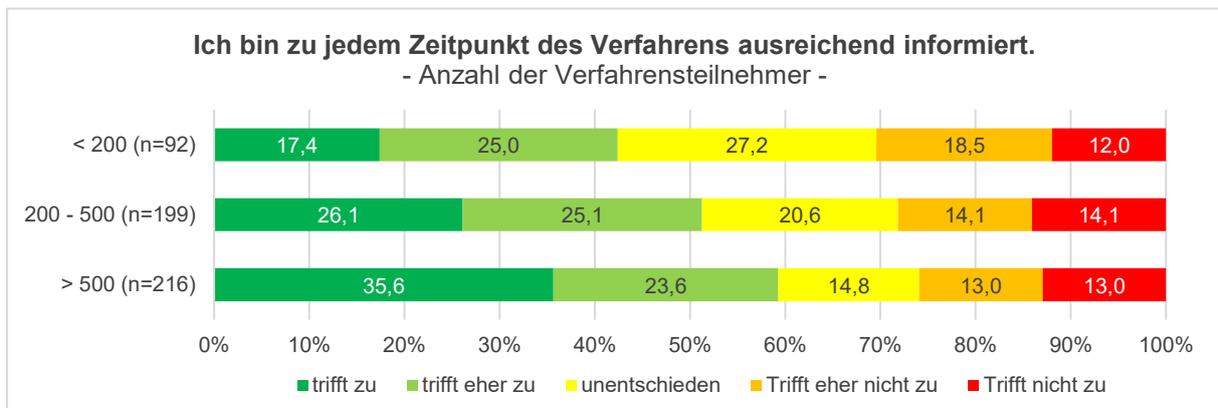


Diagramm 4.21: Informiertheit während des Verfahrens und Anzahl der Verfahrensteilnehmer

69,6 % derjenigen, deren Verfahren weniger als 200 Teilnehmer aufweisen, gaben an, dass die Informationsbereitstellung während des gesamten Verfahrens generell ihren Erwartungen und Ansprüchen entspricht (siehe Diagramm 4.22). In Verfahren mit 200 bis 500 Teilnehmern hatten 71,8 % nichts Wesentliches an der kontinuierlichen Informationsbereitstellung auszusetzen. Derselben Meinung waren 74 % der Befragten in Verfahren mit mehr als 500 Teilnehmern.

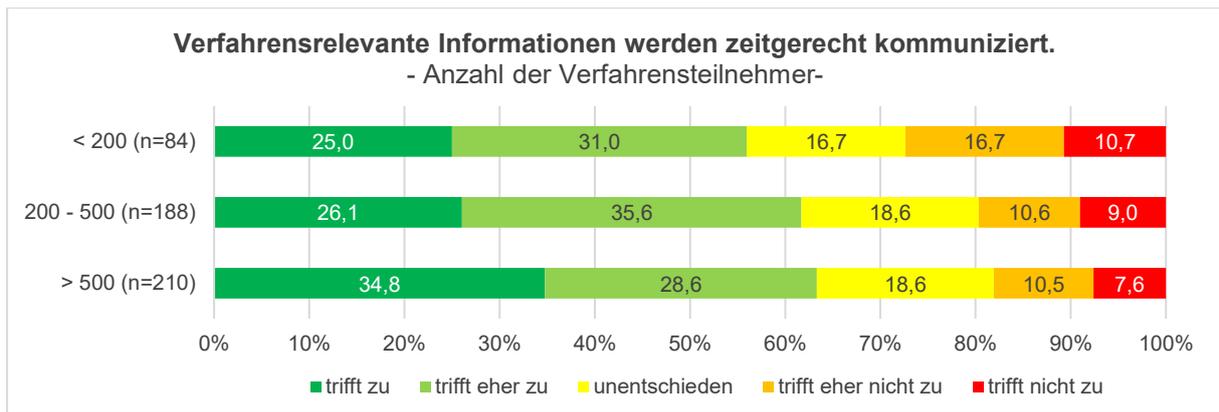


Diagramm 4.22: Zeitgerechte Bereitstellung verfahrensrelevanter Informationen und Anzahl der Verfahrensteilnehmer

Befragt nach der zeitgerechten Bereitstellung verfahrensrelevanter Information, ergaben sich für dieselben Gruppen Zustimmungswerte von 72,7 %, 80,3 % und 82 %. Insgesamt kann gesagt werden, dass die Zustimmung der Teilnehmer unabhängig von der Anzahl der am Verfahren Teilnehmenden sehr hoch ist.

Über die Zeitspanne eines Verfahrensabschnittes nimmt der Anteil der Teilnehmer, die mit der Informationsbereitstellung sehr zufrieden und zufrieden sind, zu (siehe Diagramm 4.23). Sind in den ersten drei Jahren nach dem Abschluss eines Meilensteines 49,8 % der Teilnehmer mit der kontinuierlichen Informationsbereitstellung zufrieden, sind dies im achten bis zehnten Jahr 58,4 %. Gleichzeitig nimmt der Anteil derer, die weder eine negative noch eine positive Meinung über diesen Kommunikationsaspekt haben, über die Zeitspanne des Verfahrensabschnittes um fast 10 % ab. In allen drei Gruppen geben aber auch etwas mehr als ein Viertel der Befragten an, dass es überhaupt nicht oder eher nicht zutrifft, dass sie immer und ausreichende Informationen über das Verfahren zur Verfügung haben. Dies ist ein vergleichsweise hoher Prozentsatz und ein Indiz dafür, dass die Kontinuität des Informationsflusses, insbesondere am Anfang einer neuen Verfahrensabschnitt, weiter optimiert werden kann.

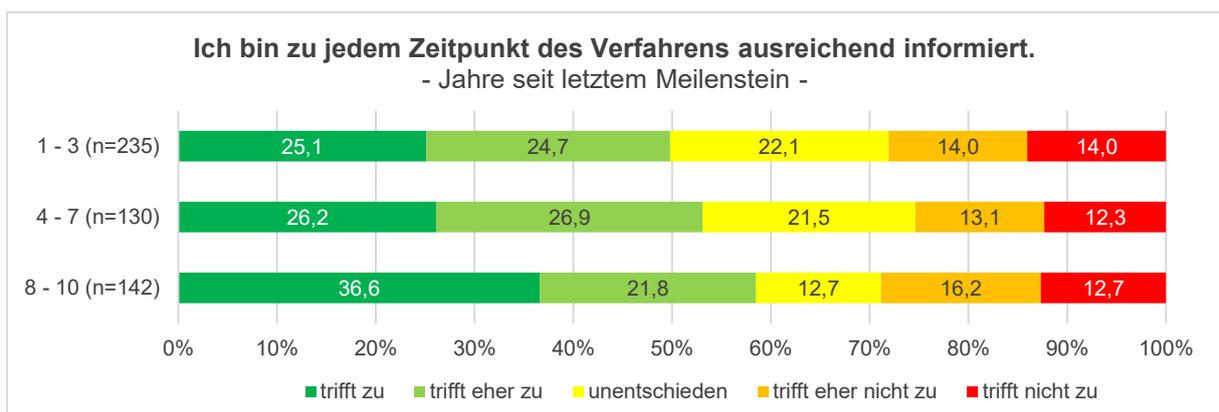


Diagramm 4.23: Informiertheit während des Verfahrens und vergangene Jahre seit letztem Meilenstein

Betrachtet man die Situation für die verfahrensrelevanten Informationen, dann ergibt sich ein ausgewogeneres Bild über den Verlauf der Verfahrensabschnitte hinweg (siehe Diagramm 4.24). Unabhängig von der Zeitspanne, die seit dem Abschluss des letzten Meilensteins vergangen ist, sind mehr als 60 % der Teilnehmer mit der Bereitstellung der verfahrensrelevanten Informationen sehr zufrieden oder zufrieden. Weniger als 10 % geben an,

dass es überhaupt nicht zutrifft, dass die verfahrensrelevanten Informationen zeitgerecht bei ihnen eingehen. Diejenigen, welche sich nicht für eine positive oder negative Bewertung bzgl. dieses Untersuchungsaspektes entscheiden können, liegen konstant bei 17 % bis 20 %.

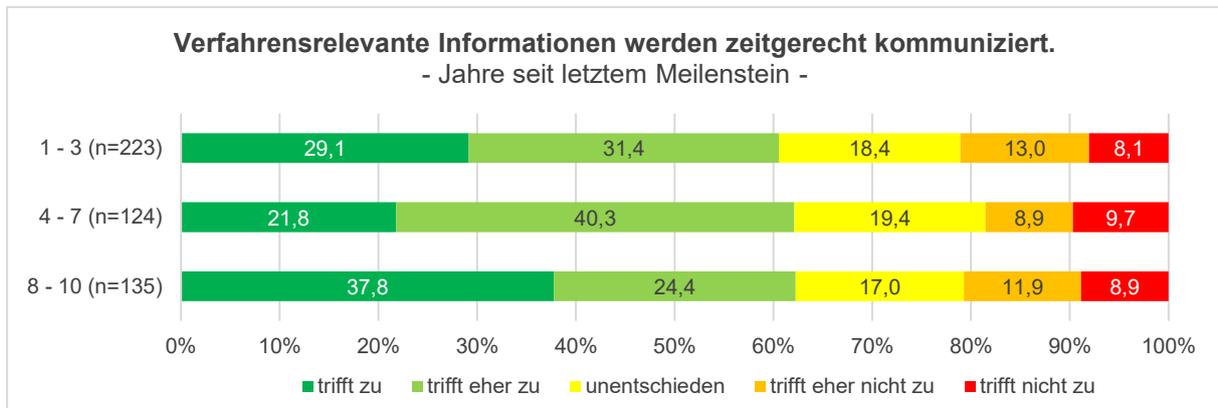


Diagramm 4.24: Zeitgerechte Bereitstellung verfahrensrelevanter Informationen und Jahre seit letztem Meilenstein

Die zeitgerechte Informationsbereitstellung verfahrensrelevanter Informationen scheint demnach äußerst wenig Optimierungspotential aufzuweisen. Dagegen sind für die Kontinuität des Informationsflusses über den Verlauf der Verfahrensabschnitte Verbesserungspotentiale auszumachen. Folglich kann die Aussage getroffen werden, dass der überwiegende Teil der Teilnehmer mit der Kommunikation der verfahrensrelevanten Informationen zufrieden ist, sich aber über den Verlauf der Verfahrensabschnitte, insbesondere zu Beginn eines Verfahrensabschnittes, mehr Informationen wünscht.

Betrachtet man die Bewertung der konstanten Informationsbereitstellung in Abhängigkeit der seit dem letzten Meilenstein vergangenen Jahre (Diagramm 4.23) ergibt sich ein ähnliches Bild wie bei der Bewertung dieses Aspekts ausgewertet nach den Verfahrensabschnitten (siehe Diagramm 4.25). Die Bewertungen, abhängig von dem jeweiligen Verfahrensabschnitt, fallen allerdings noch einmal positiver aus. Unter denjenigen Befragten, die ihr Verfahren bereits abgeschlossen hatten, gibt keiner an, dass die zeitgerechte Informationsbereitstellung sehr schlecht ist. 70,3 % dieser Gruppe kommen zu dem Ergebnis, dass der Aspekt sehr gut bis gut zu bewerten ist. Dies untermauert die Aussage, dass die zeitgerechte Informationsbereitstellung in den Verfahren zu der Zufriedenheit der Masse der Teilnehmer erfolgt.

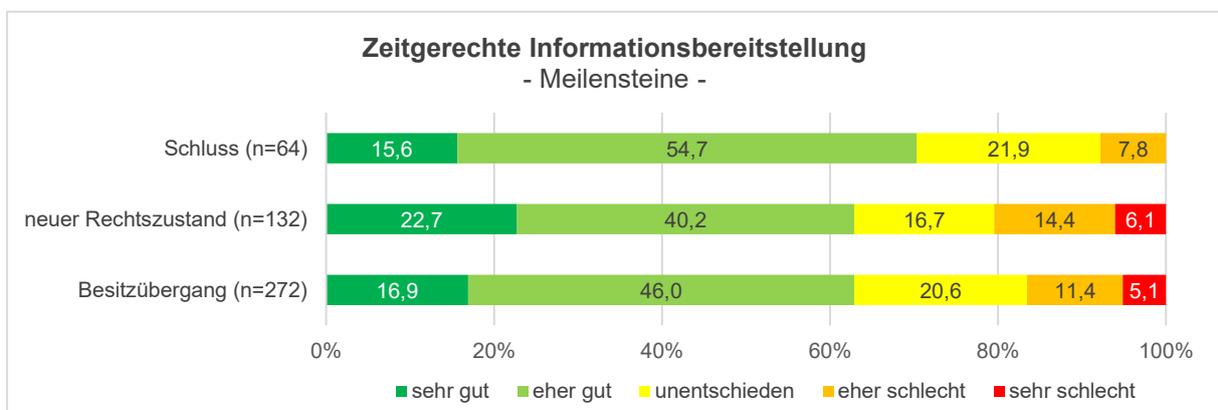


Diagramm 4.25: Zeitgerechte Informationsbereitstellung und Meilensteine im Verfahren

4.3.2.2 Ansprechpartner

Neben der Bereitstellung der Information an die Teilnehmer ist es für die Kommunikation wichtig, dass die Teilnehmer bei auftretenden Fragen einen Ansprechpartner haben, an welchen sie sich wenden können. Voraussetzung dafür ist, dass den Teilnehmern die Ansprechpartner bekannt sind und sie das Gefühl haben, sich vertrauensvoll an diese wenden zu können. Das ist nicht immer und auch nicht zwangsläufig der Fall. Eine gute Kommunikation und Informationsbereitstellung können u. a. zum Aufbau und Erhalt eines Vertrauensverhältnisses beitragen. Gleichzeitig kann eine weniger gute Kommunikation auch Schaden an der Glaubwürdigkeit und Geeignetheit der Verantwortlichen und des Verfahrens verursachen. Unter Umständen kann dies das Vertrauensverhältnis zwischen Teilnehmer und Verantwortlichen bzw. Ansprechpartner negativ beeinflussen. Des Weiteren ist es wichtig, dass Ansprechpartner und Teilnehmer derart miteinander kommunizieren können, dass die Antwort bzw. der Sachverhalt verstanden und nachvollzogen werden kann, denn nicht selten treffen in den Verfahren bezüglich des Gesprächsinhalts ein Experte und ein Laie aufeinander (vgl. Abschnitt 2.2.3).

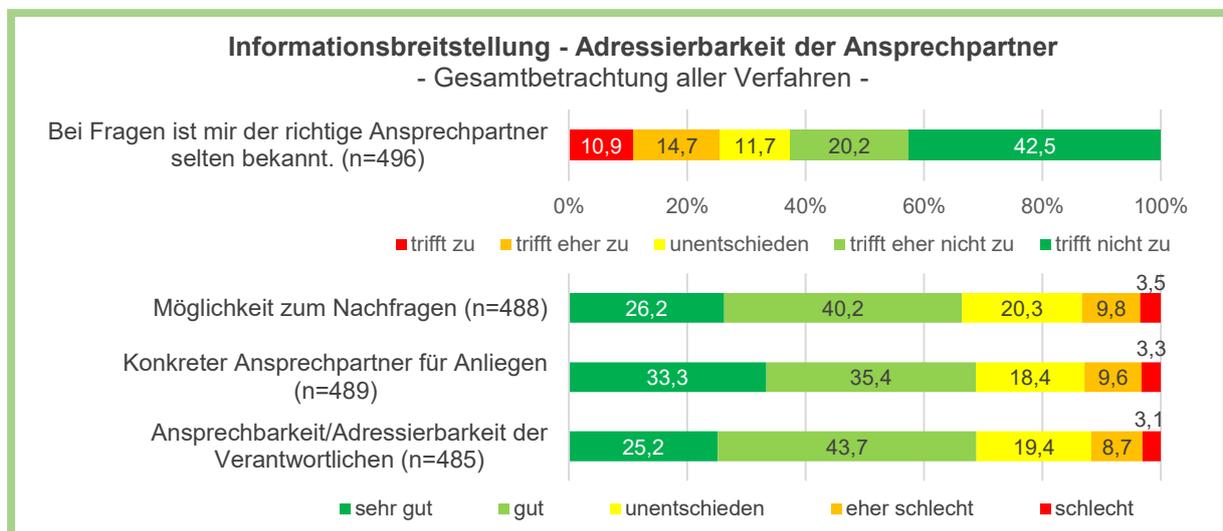


Diagramm 4.26: Informationsbereitstellung zur Adressierbarkeit der Ansprechpartner aller Verfahren

Drei Viertel der Befragungsteilnehmenden geben an, dass ihnen der Ansprechpartner in den meisten Fällen bekannt ist (siehe Diagramm 4.26). Dagegen meinen ein Zehntel der Befragten, dass ihnen bei auftretenden Fragen der richtige Ansprechpartner selten bekannt ist. Dass der Teilnehmer nicht immer und ad-hoc einen zuständigen Ansprechpartner einem spezifischen Sachverhalt zuordnen kann, ist bei der Vielfalt der innerhalb eines Verfahrens zu bearbeitenden Thematiken nicht überraschend. Eine reale Beeinflussung und ein zu adressierendes Problem würde diese Tatsache allerdings erst verursachen, wenn es gleichzeitig auch keine Möglichkeit gäbe, die Frage nach dem zuständigen Ansprechpartner zu klären. Dass dies nicht der Fall ist, konstatieren die Befragungsteilnehmenden durch ihre Bewertung der Möglichkeit zum Nachfragen. Zwei Drittel bewerten dies mit sehr gut bis gut. Lediglich 3,5 % und 9,8 % bewerten diesen Untersuchungsaspekt als schlecht und eher schlecht.

Des Weiteren bewerten die Befragungsteilnehmenden die Adressierbarkeit und Ansprechbarkeit der Verantwortlichen äußerst positiv. Knapp 70 % sagen, dass die Verantwortlichen sehr gut und gut adressierbar sind. Dies ist hinsichtlich einer offenen Kommunikation ein wichtiger Faktor. Wenn die Kommunikationspartner das Gefühl haben,

dass bei Fragen oder Anmerkungen jemand da ist, den man ohne große Hürden kontaktieren kann, ist dies für den Informationsfluss und das Vertrauensverhältnis sehr wertvoll.

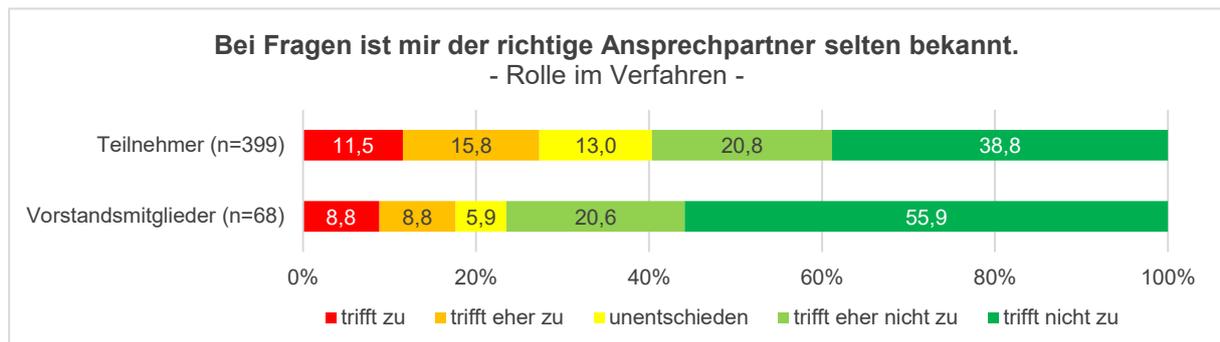


Diagramm 4.27: Kenntnis über die Ansprechpartner und Rolle im Verfahren

Unterschiedlich wird die Kenntnis über die Ansprechpartner von Verfahrensteilnehmern und Vorstandsmitgliedern bewertet. Während 82,4 % der Vorstandsmitglieder angeben, dass ihnen die Ansprechpartner für Anliegen bekannt sind, tun dies nur 72,6 % (siehe Diagramm 4.27) der Teilnehmer. Dieser Unterschied kann darauf zurückgeführt werden, dass die Vorstandsmitglieder durch ihre Arbeit im Verfahren zwangsläufig mit mehr Thematiken und Verantwortlichen in Kontakt kommen, als der durchschnittliche Verfahrensteilnehmer dies tut. Der Unterschied begründet auch solange keinen Handlungsbedarf, wie die Vorstandsmitglieder selbst als Multiplikatoren und gute Kommunikationspartner gesehen werden, da sie in diesem Fall selbst als Informationsquelle für die Verfahrensteilnehmer fungieren.

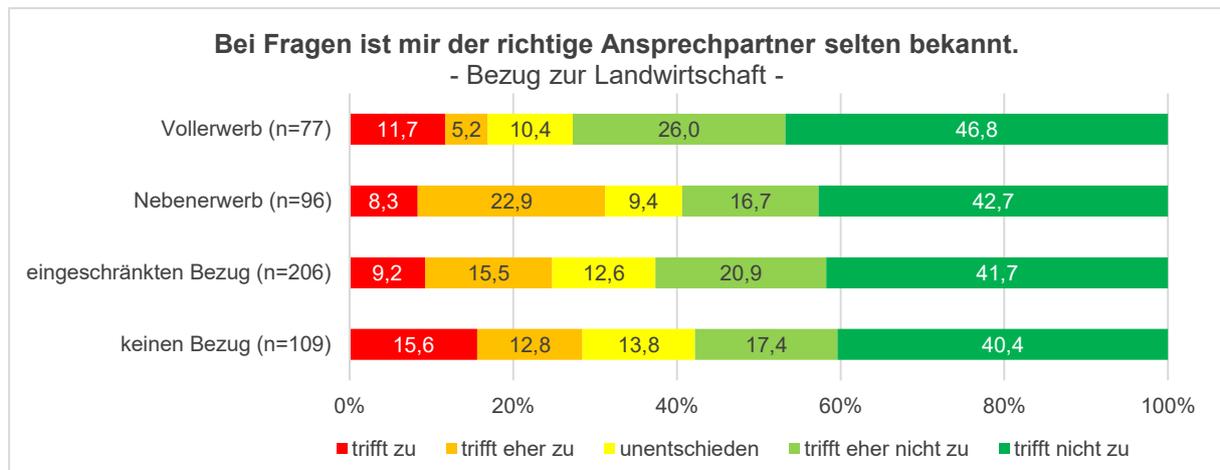


Diagramm 4.28: Kenntnis über die Ansprechpartner und Bezug zur Landwirtschaft

Die Bewertungen der Kenntnis über die Ansprechpartner in Abhängigkeit des Bezugs des Teilnehmers zur Landwirtschaft lassen erkennen, dass diejenigen, die keinen Bezug zur Landwirtschaft haben, sich schwerer mit der Identifikation des verantwortlichen Ansprechpartners tun als diejenigen, die diesen Bezug vorweisen können (siehe Diagramm 4.28). 72,8 % der in der Landwirtschaft Vollerwerbstätigen geben an, dass es eher nicht und gar nicht zutrifft, dass ihnen der Ansprechpartner selten bekannt ist. Nur 57,8 % der Teilnehmer ohne Bezug zur Landwirtschaft kommen zu derselben Bewertung. Dies ist zwar immer noch der Großteil dieser Gruppe aber ein deutlicher Unterschied zu den Vollerwerbslandwirten. Der hohe Prozentsatz der landwirtschaftlich Vollerwerbstätigen, die diesen Aspekt als positiv bewerten, legt nahe, dass sich diese Gruppe sehr gut bzgl. der Ansprechpartner im Verfahren

auskennt oder sehr gut in die Kommunikation mit den verschiedenen Ansprechpartnern eingebunden ist.

Gleiches scheint für die Vorstandsmitglieder zu gelten. 92,3 % von diesen bewerten die Adressierbarkeit der Verantwortlichen mit sehr gut und gut (siehe Diagramm 4.29). Bei den Teilnehmern sind 64,4 % derselben Meinung. Diese Unterschiede liegen wiederum darin begründet, dass die Vorstandsmitglieder durch ihre Aufgaben mehr mit den Ansprechpartnern zu tun haben als die Teilnehmer. Die Adressierbarkeit ist auch mit der Kenntnis über die Ansprechpartner verknüpft. Sind die Ansprechpartner, deren Zuständigkeiten und deren Arbeitsabläufe, möglicherweise auch deren Kommunikationsgewohnheiten, bekannt, ist ein Informationsaustausch wesentlich einfacher zu realisieren. Sind diese Faktoren aber unbekannt, kann es sein, dass bspw. der falsche Ansprechpartner für einen spezifischen Sachverhalt gewählt wird oder aber der Bearbeiter gerade für eine gewisse Zeitspanne nicht verfügbar ist. Derartige Situationen können zu Verzögerungen in der Kommunikation führen. Im Endeffekt kann dadurch der Eindruck entstehen, dass der Verantwortliche nicht ansprechbar bzw. erreichbar ist oder die Anfragen nicht ernst genommen werden.

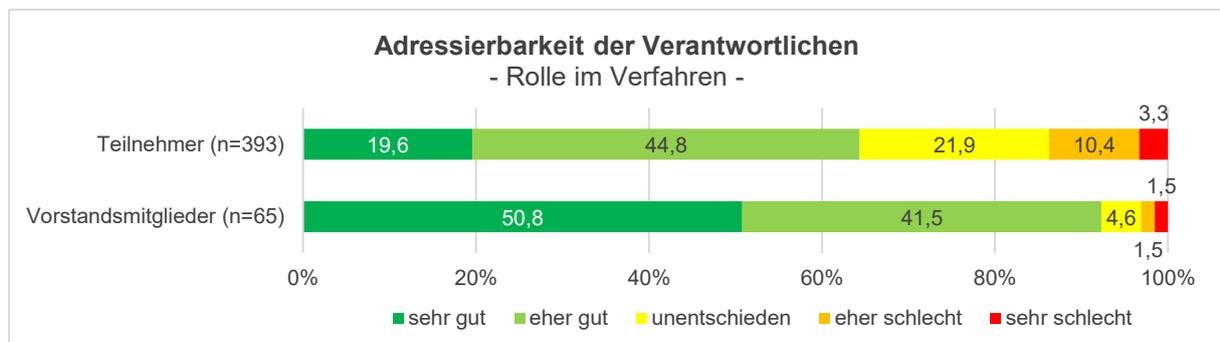


Diagramm 4.29: Adressierbarkeit der Verantwortlichen und Rolle im Verfahren

Der Eindruck über die Adressierbarkeit der Verantwortlichen wird im Verlauf des Verfahrens positiver (siehe Diagramm 4.30). Sind nach dem Besitzübergang 65,5 % davon überzeugt, dass die Adressierbarkeit der Verantwortlichen sehr gut und gut ist, liegt dieser Prozentsatz nach Eintritt des neuen Rechtszustandes bei 70,5 % und nach Beendigung des Verfahrens bei 79,4 %. Der Anteil derjenigen, welche die Adressierbarkeit der Ansprechpartner anzweifelt, liegt während des gesamten Verfahrens um die 3 %. Die Ergebnisse lassen erkennen, dass die Mehrheit der Teilnehmer der Meinung ist, dass die Verantwortliche für sie erreichbar sind. Dies gilt umso mehr, je weiter das Verfahren vorangeschritten ist.

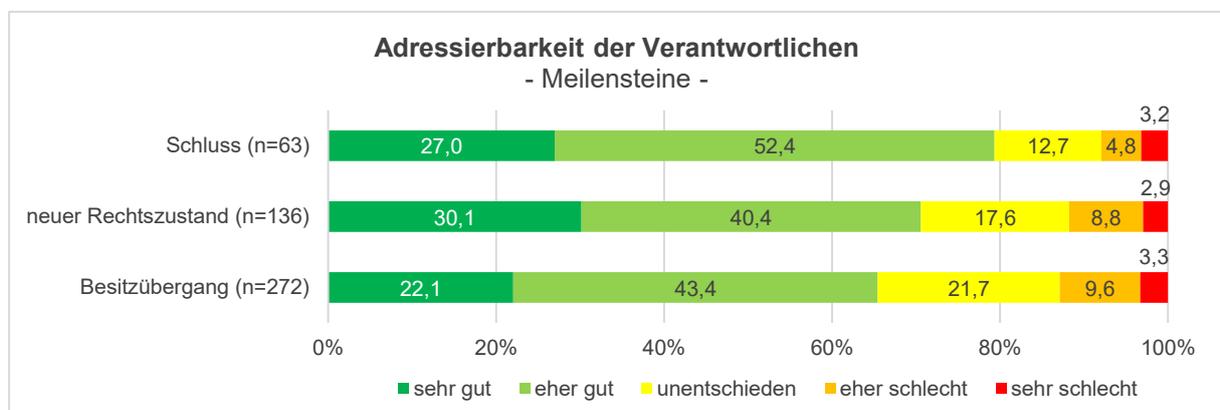


Diagramm 4.30: Adressierbarkeit der Verantwortlichen und Meilenstein

4.3.2.3 Verständlichkeit

Die Beteiligung der Teilnehmer am Verfahren hängt auch von der Verständlichkeit des kommunizierten Inhalts und der Möglichkeit des Nachfragens ab. Es obliegt den Ansprechpartnern die Informationsweitergabe derart zu gestalten, dass diese für die betroffenen Personen verständlich ist. Diesbezüglich waren 60,9 % sehr zufrieden oder zufrieden (siehe Diagramm 4.31). Lediglich 4,1 % konnten den Inhalten nicht folgen.

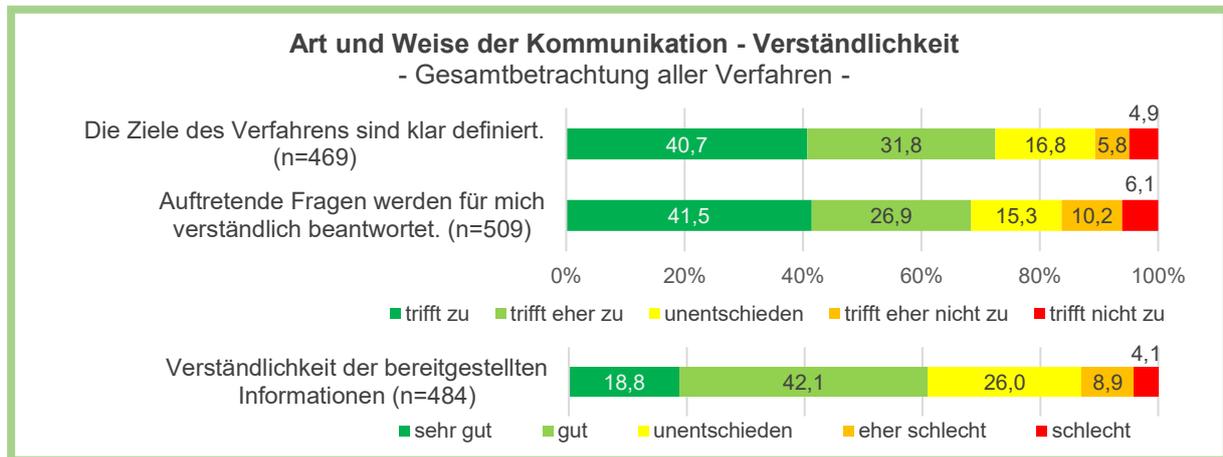


Diagramm 4.31: Verständlichkeit der Kommunikation

Des Weiteren gaben mehr als zwei Drittel aller Teilnehmer an, dass für sie die Ziele des Verfahrens klar definiert waren (72,5 %) und auftretende Fragen für sie verständlich beantwortet wurden (68,4 %). Etwas mehr als ein Sechstel sagt aus, dass es nicht oder eher nicht zutrifft, dass auftretende Fragen verständlich beantwortet werden.

Zum Zeitpunkt des Besitzübergangs sind dieser Meinung sogar 19,3 % (siehe Diagramm 4.32). Von denjenigen, bei denen der neue Rechtszustand bereits eingetreten ist, sagen 14,5 % das Gleiche aus. Nach der Beendigung des Verfahrens sind noch 9,1 % der Meinung, dass die Antwort auf ihre Fragen nicht zielgruppengerecht formuliert wurde. Das gegenseitige Verstehen verbessert sich demnach im Verlauf des Verfahrens.

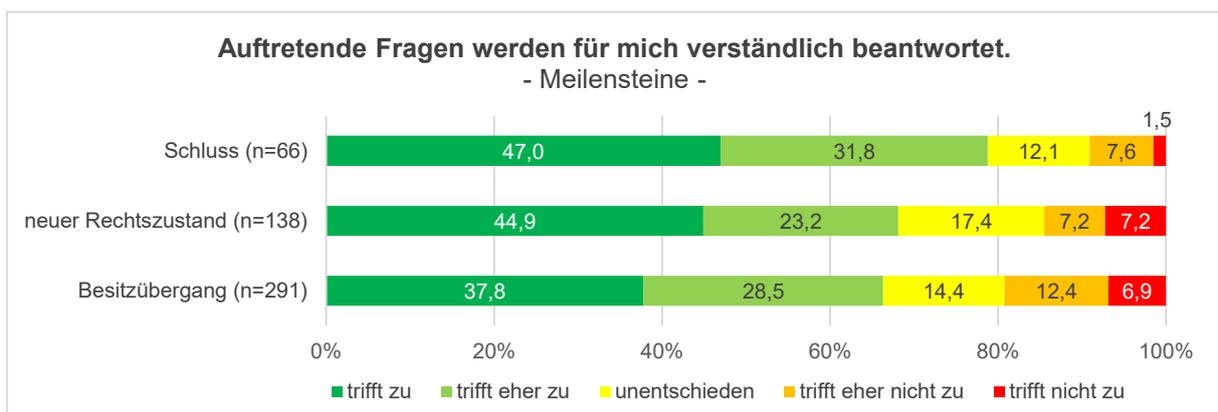


Diagramm 4.32: Verständlichkeit von Antworten und Meilensteine

Da die Befragungsteilnehmer zu dem Zeitpunkt der Befragung alle mindestens bereits sieben Jahre mit der Thematik Flurneuordnung konfrontiert sind, sollte die überwiegende Mehrheit bereits ausreichend Kontakt und Erfahrung mit der Kommunikation im Verfahren als auch mit den Behörden und Verantwortlichen gehabt haben. Die deutliche Verbesserung bzgl. der wahrgenommenen Verständlichkeit kann demnach nicht allein mit einem Gewöhnungseffekt

zwischen den verschiedenen Kommunikationspartner über die Zeitspanne des Verfahrens begründet werden. Vielmehr ist zu vermuten, dass durch die Konfrontation mit immer mehr Thematiken während des Verfahrensablaufs mehr Verständnis im Sinne eines Wissensaufbaus sowie Erfahrung mit den Abläufen auf Seiten der Teilnehmer vorhanden ist.

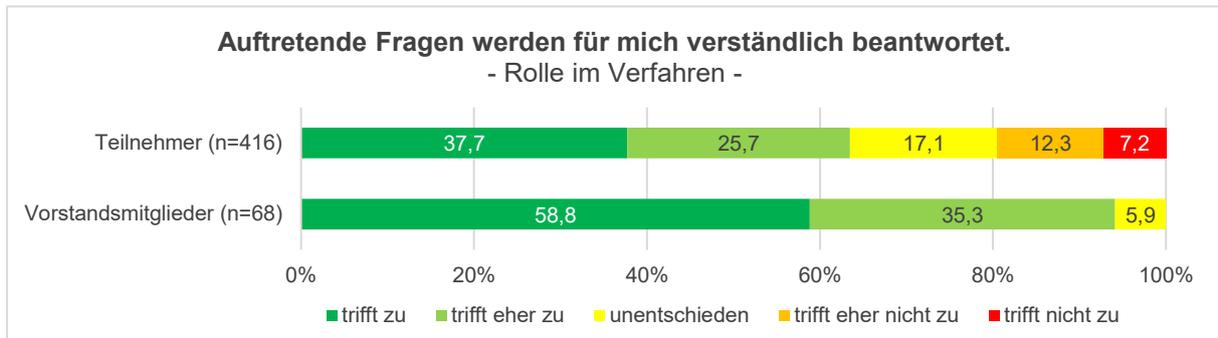


Diagramm 4.33: Verständlichkeit von Antworten und Rolle im Verfahren

Ähnlich verhält es sich mit den unterschiedlichen Angaben der Teilnehmer und Vorstandsmitglieder zur Verständlichkeit. Kein Vorstandsmitglied gibt an, dass auftretende Fragen nicht verständlich beantwortet wurden (siehe Diagramm 4.33). Dagegen sind dieser Meinung 19,5 % der restlichen Teilnehmer. 94,1 % der Vorstandmitglieder finden, dass die Antworten für die Zielgruppe gut verständlich formuliert sind. Dieser Ansicht ist zwar auch die Mehrheit der Teilnehmer, aber im Gegensatz zu den Vorstandsmitgliedern nur 63,4 %. Die möglichen Gründe für diese unterschiedlichen Beurteilungen sind auch hier wieder mit der thematischen Breite der zu bearbeitenden Themen, mit denen sich der Vorstand der Teilnehmergeinschaft beschäftigt, verknüpft. Diese Eigenschaft ist natürlich nicht auf den Vorstand beschränkt. Es ist aber davon auszugehen, dass sich nicht alle Teilnehmer in der Breite mit dem Verfahren beschäftigen, wie dies die Vorstandsmitglieder tun.

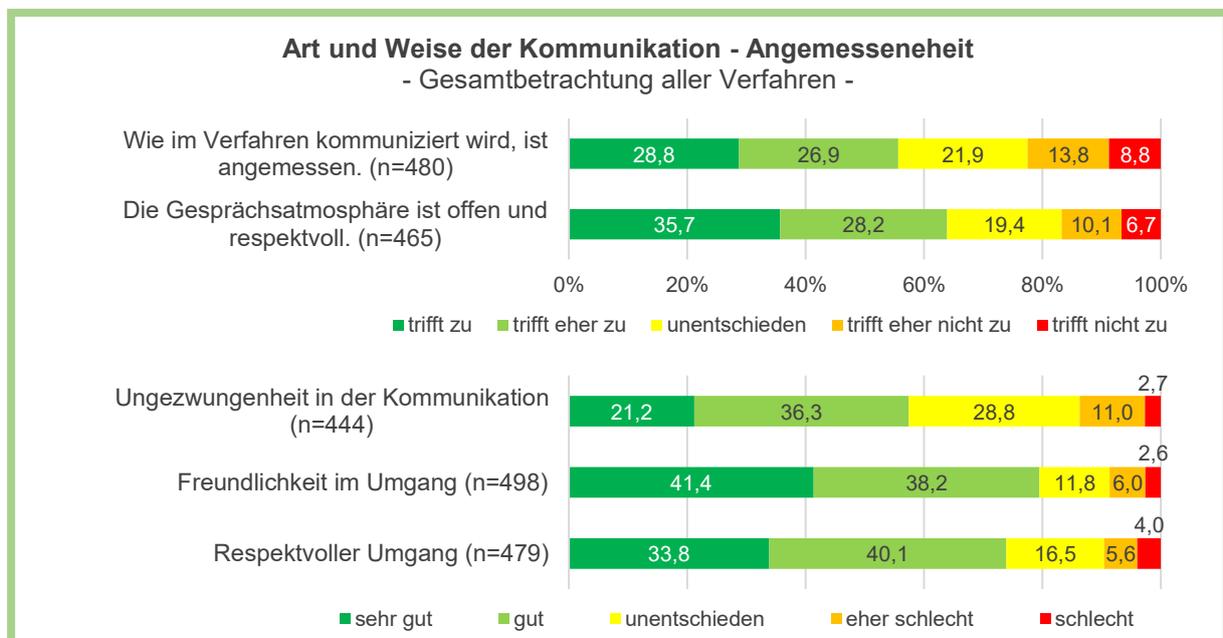


Diagramm 4.34: Angemessenheit der Kommunikation

Mehr als die Hälfte der Befragten hält sowohl die Kommunikation im Verfahren für angemessen als auch die Atmosphäre während der Gespräche für respektvoll (siehe dazu Diagramm 4.34). Weniger als 9 % meinen, dass es nicht zutrifft, dass im Verfahren angemessen

kommuniziert wird. Deutlich über 70 % der Teilnehmer empfanden den Umgang als freundlich und respektvoll. Weniger als 10 % beurteilten diesen Aspekt mit eher schlecht bis schlecht. Lediglich die Zustimmung zur Ungezwungenheit der Kommunikation fiel mit 57,5 % deutlich schlechter aus.

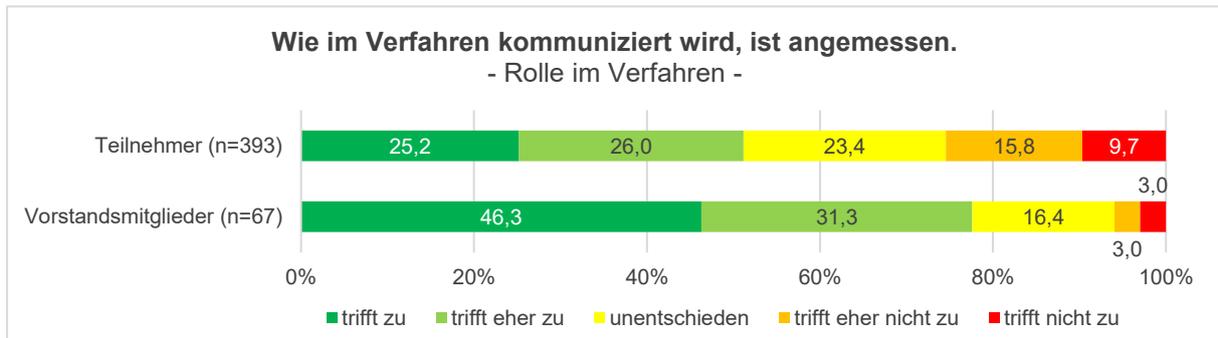


Diagramm 4.35: Angemessenheit der Kommunikation im Verfahren und Rolle im Verfahren

Bezüglich der Angemessenheit der Kommunikation unterscheiden sich auch hier wieder die Meinungen der Teilnehmer und der Vorstandsmitglieder deutlich voneinander (siehe Diagramm 4.35). Mehr als ein Viertel (25,5 %) der Teilnehmer finden die Kommunikation gar nicht oder wenig angemessen. Dem schließen sich nur 6 % der Vorstandsmitglieder an. In den Befragungsaspekten "Offene und respektvolle Gesprächsatmosphäre" sowie "Freundlichkeit im Umgang" sind ähnliche Werte festzustellen.

Eine Abweichung weisen die Befragungsergebnisse bzgl. des respektvollen Umgangs auf. Hier scheinen sich Teilnehmer und Vorstandsmitglieder anzunähern und zu einer fast ausschließlich positiven Bewertung zu gelangen. Nur 11,3 % der Teilnehmer und 6,1 % der Vorstandsmitglieder halten den Umgang für nicht oder wenig respektvoll (siehe Diagramm 4.36). Dagegen sind 71,2 % der Teilnehmer sowie 87 % der Vorstandsmitglieder der Ansicht, dass der Umgang miteinander von gegenseitigem Respekt geprägt ist. Die überwiegend positive Meinung zu diesem Aspekt ist ein Indiz für das respektvolle Miteinander, welches die Grundlage für alle Interaktion und damit auch die Kommunikation im Verfahren ist.

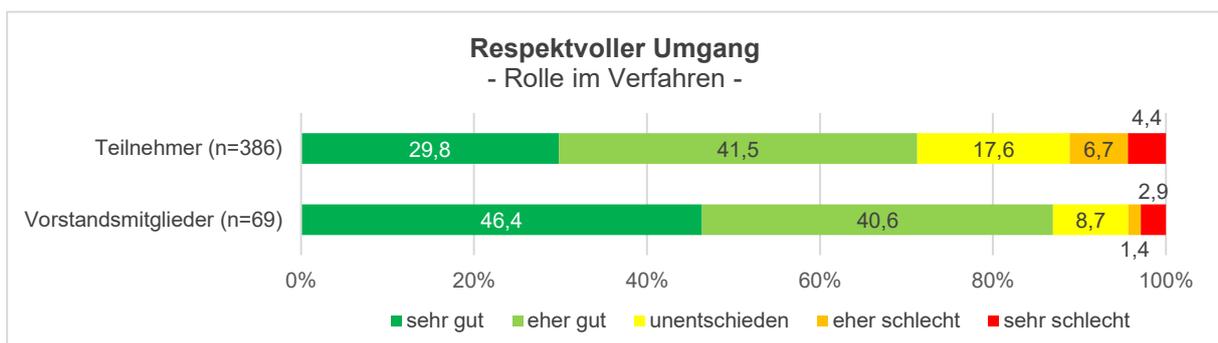


Diagramm 4.36: Respektvoller Umgang und Rolle im Verfahren

4.3.2.4 Diskussionen und differente Meinungen

Dies ist insbesondere dann vorteilhaft, wenn die Kommunikation in einer Diskussion oder einem Austausch unterschiedlicher Meinungen besteht. Wie mit differenten Meinungen oder schwierigen Themen in der Teilnehnergemeinschaft umgegangen wird und wie sich diese Aspekte in der Kommunikation niederschlagen, sind neben dem respektvollen Umgang wichtige Faktoren des gemeinsamen Planens und Handelns. Darüber hinaus sind in

Planungsprozessen Diskussionen und der Austausch von Argumenten wichtige Bestandteile der Entscheidungsfindung.

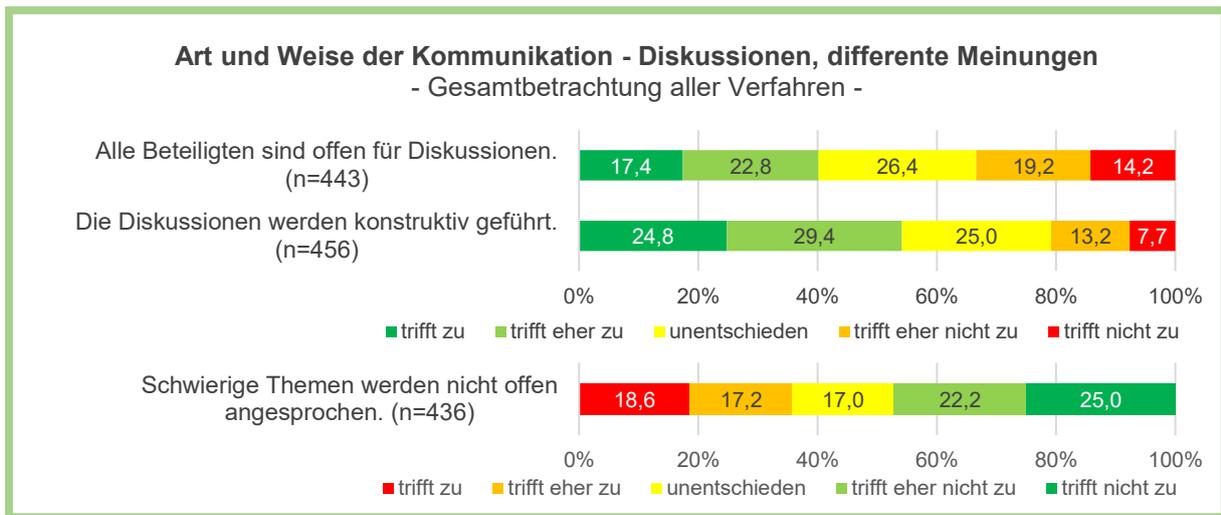


Diagramm 4.37: Diskussionen und differente Meinungen

Sowohl Themen, die als schwierig wahrgenommen werden, als auch deren Besprechung in der Gemeinschaft stellen Herausforderungen in der Kommunikation dar. Darüber wie und ob diesen Herausforderungen begegnet wird, sind die Teilnehmer geteilter Meinung (siehe Diagramm 4.37). 35,8 % aller Teilnehmer können die Aussage, dass schwierige Themen nicht angesprochen werden, tendenziell unterstützen, während 47,7 % dies eher nicht tun. Für diese Uneinigkeit über diesen Befragungsaspekt können zwei Gründe genannt werden. Zum einen ist es nicht zwangsläufig der Fall, dass ein Thema von allen Teilnehmern als gleichermaßen schwierig wahrgenommen wird. Was für den einen ein Konfliktthema ist, tangiert den anderen möglicherweise gar nicht. Nichtsdestotrotz kann es sein, dass derjenige, der nicht direkt von einem schwierigen Thema betroffen ist, erkennt, dass es innerhalb der Gemeinschaft eine Thematik mit Konfliktpotential darstellt und er die Kommunikation über dieses Thema wahrnimmt. In diesem Fall wird derjenige, der nicht tangiert ist, davon ausgehen, dass eine Auseinandersetzung zwischen den von der Thematik tangierten Teilnehmern stattfindet, ohne genau zu wissen, wie diese verläuft. Zum anderen geben die Befragungsteilnehmer an, dass ihnen manche Entscheidungen zu schnell, über ihren Kopf hinweg gefällt werden und sie den Eindruck haben, dass in der Gemeinschaft strittige Argumente nicht in die Diskussion eingebracht werden, oder aber nicht derart berücksichtigt werden, wie der individuelle Teilnehmer sich das gerne wünschen würde. Die negativen Bewertungen des Umgangs mit den als strittig wahrgenommenen Themen durch mehr als ein Drittel der Befragungsteilnehmenden lassen weiterer Optimierungsmöglichkeiten erkennen. Für den Umgang und die Besprechung schwieriger Themen muss mehr Zeit eingeräumt werden. Es muss sich bewusst gemacht werden, welche strittigen Punkte im Raum stehen. Der bewusste und für alle sichtbare Umgang kann und muss dabei nicht das Ziel verfolgen, für alle Meinungen einen Lösungsansatz zu finden, um diese in der Umsetzung berücksichtigen zu können. Diese Erwartungshaltung wäre fatal. Die Besprechung kann nur das Ziel verfolgen, dass der Versuch unternommen und wahrgenommen wird, eine bestimmte Haltung zu verstehen als auch den Grund für diese nachzuvollziehen.

Die Bewertung der Kommunikation von als schwierig empfundenen Themen wird, je weiter das Verfahren voranschreitet, etwas weniger kritisch wahrgenommen. Sind nach dem

Besitzübergang noch 20,5 % aller Teilnehmer der Meinung, dass es zutrifft, dass schwierige Themen nicht angesprochen werden, sind es nach dem Eintritt des neuen Rechtszustandes noch 18,3 % und nach der Beendigung des Verfahrens noch 12,5 % (siehe Diagramm 4.38). Der Anteil derjenigen, die den Eindruck haben, dass es eher zutrifft bzw. zutrifft, dass kritische Themen besprochen werden, liegt über den Verlauf des Verfahrens bei 44,6 % bis 50,5 %.

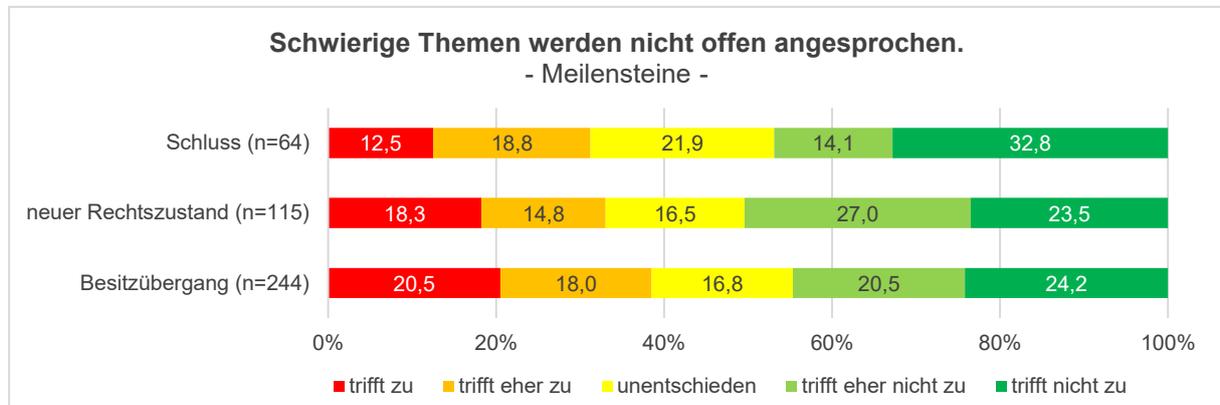


Diagramm 4.38: Besprechung von als schwierig wahrgenommen Themen und Meilensteine

Auch bezüglich des Aspekts des offenen Besprechens von schwierigen Themen ist wieder ein deutlicher Unterschied zwischen den Vorstandsmitgliedern und den restlichen Teilnehmern zu erkennen (siehe Diagramm 4.39). Ein Fünftel der Teilnehmer sagt aus, dass es zutrifft, dass schwierige Themen nicht offen angesprochen werden. Knapp 16,4 % der Vorstandsmitglieder ist derselben Meinung. Weitere 18,8 % der Teilnehmer und 10,4% der Vorstandsmitglieder sind der Ansicht, dass es eher nicht stattfindet, dass schwierige Themen angesprochen werden. Diesen negativen Ansichten können sich 59,7 % der Vorstandsmitglieder und 43,6 % der restlichen Teilnehmer nicht anschließen. Obwohl ein Großteil beider Gruppen der Meinung ist, dass schwierige Themen angesprochen werden, sind die doch nicht geringen Anteile derjenigen, die sagen, dass dies eher oder überhaupt nicht zutrifft, doch beträchtlich. Insbesondere die Tatsache, dass auch bei den Vorstandsmitgliedern ein für diese Gruppe vergleichsweise hoher Prozentsatz der Meinung ist, dass dieser Kommunikationsaspekt vernachlässigt wird, deutet darauf hin, dass Optimierungspotential vorhanden ist, wie auch bereits im Diagramm 4.37 ersichtlich wurde.

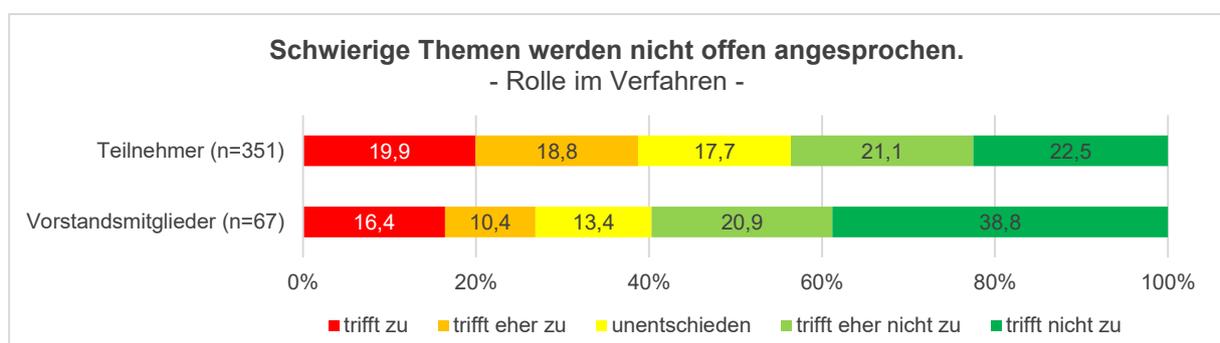


Diagramm 4.39: Besprechung von als schwierig wahrgenommen Themen und Rolle im Verfahren

Um die Entscheidungsfindung umfassend gestalten zu können, ist es vorteilhaft, dass alle Beteiligten offen für Diskussionen sind. Haben die Teilnehmer den Eindruck, dass dies nicht der Fall ist, dann könnte es möglich sein, dass Meinungen und Argumente nicht vorgebracht werden, weil davon ausgegangen wird, dass dies sowieso keinen Zweck hat. Nicht zuletzt wird die Meinungsvielfalt dadurch nicht unterstützt. Zudem ist ein solcher Eindruck hinderlich für

die Partizipation der Teilnehmer. Wieso sollte sich jemand beteiligen, wenn dieser das Gefühl hat, dass seine Meinung noch nicht einmal gehört wird, ungeachtet davon, wie viel Gewicht dieser in den anschließenden Gesprächen beigemessen wird?

Dass konstruktive Diskussionen möglich sind, darüber ist sich die Mehrheit der Teilnehmer einig. 54,2 % sagen aus, dass es zutrifft, dass die Diskussionen konstruktiv geführt werden (siehe Diagramm 4.37). Ein Fünftel kann diese Aussage allerdings nicht bestätigen. Dieser Anteil ist der Meinung, dass es eher nicht oder nicht zutrifft, dass die Diskussionen konstruktiv sind.

Davon, dass alle Beteiligten offen für Diskussionen sind, gehen 40,2 % der Teilnehmer aus. 33,4 % meinen, dass dies nicht der Fall ist (siehe Diagramm 4.37). Betrachtet man die Bewertung dieses Aspekts über den zeitlichen Verlauf der jeweiligen Verfahrensphase, aber auch über den Verlauf des gesamten Verfahrens, ergeben sich ähnliche Verläufe (siehe Diagramm 4.40). Je mehr Zeit vergeht, umso weniger sind die Beteiligten offen für Diskussionen. Dies hängt zum einen damit zusammen, dass je näher das Ende einer Verfahrensphase rückt und je weiter ein Verfahren vorangeschritten ist, Entscheidungen bereits getroffen wurden und feststehen. Je näher das Ende einer Verfahrensphase bzw. das Ende des Verfahrens rückt, je kleiner wird die Anzahl der Handlungsoptionen, da der Korridor für diese durch bereits getroffene Entschlüsse enger wird. Folglich gibt es weniger Raum für Diskussionen. Dies kann insbesondere bei denjenigen Unmut hervorrufen, die mit den vorangegangenen Entscheidungen nicht einverstanden sind und diese möglicherweise in Frage stellen. Sachverhalte, die in Frage gestellt werden, werden zwangsläufig kommuniziert und unter den Teilnehmern diskutiert, auch wenn die entsprechende Entscheidung nicht zur Disposition steht. Dass diese Diskussion dann bei Zusammentreffen nicht mehr Tagesordnungspunkt ist, ist der Effektivität und dem Ablauf des Verfahrens zuträglich, wenn auch sicherlich für diejenigen, die die Entscheidung in Frage stellen, wenig befriedigend oder unverständlich.

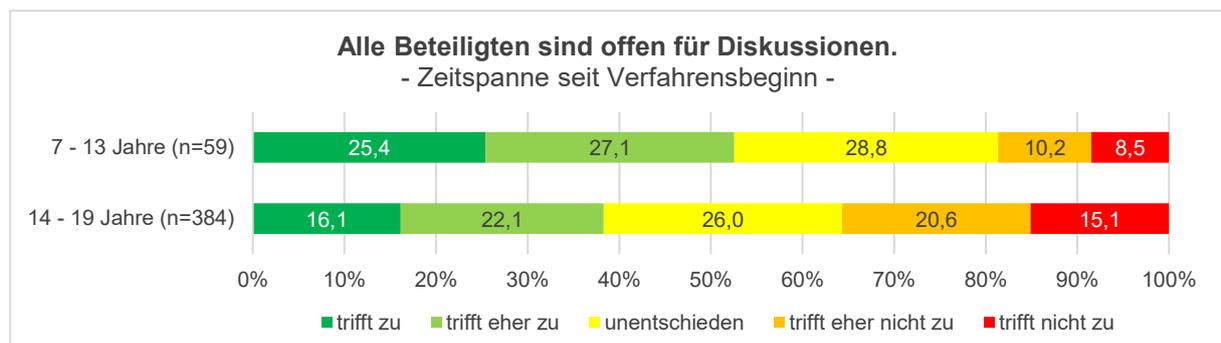


Diagramm 4.40: Diskussionsmotivation und Zeitspanne seit Verfahrensbeginn

Den Kommentaren der Befragungsteilnehmer ist auch zu entnehmen, dass sie sich von Entscheidungen überrumpelt fühlen können. Dieses Empfinden kann seinen Ursprung darin haben, dass entweder Informationen bei den Rezipienten nicht rechtzeitig ankommen oder sie deren Auswirkungen nicht erkennen, d. h. die Konsequenzen, die eine Entscheidung nach sich zieht, vollumfänglich abschätzen können.

Ein weiterer Zusammenhang, der bezüglich der Diskussionsmotivation festgestellt werden konnte, steht in Beziehung mit der Ortskenntnis der Befragungsteilnehmenden. Je mehr die Teilnehmer von sich überzeugt sind, das Verfahrensgebiet und ihre Gemeinde zu kennen, umso

überzeugter sind sie auch davon, dass die Beteiligten nicht offen für Diskussionen sind. 36,4 % derjenigen, die angeben, das Verfahrensgebiet sehr gut zu kennen, sind davon überzeugt, dass es nicht zutrifft, dass alle Beteiligten offen für Diskussionen sind. In der Gruppe derjenigen, die meinen, das Verfahrensgebiet eher schlecht zu kennen, sind dies nur 22,5 % (siehe Diagramm 4.41). Dafür sagen in dieser Gruppe 47,5 % der Beteiligten aus, dass sie der Ansicht sind, dass die Beteiligten für Diskussionen offen sind. Im Vergleich dazu sind davon nur 39,4 % derjenigen, die das Verfahrensgebiet sehr gut kennen, überzeugt. Aus den Kommentaren der Teilnehmer bzgl. diese Aspekt ist zu entnehmen, dass diejenigen, die das Verfahrensgebiet gut kennen, auch für sich beanspruchen, am besten zu wissen und abschätzen zu können, welche Maßnahmen am förderlichsten für das Verfahrensgebiet und die Gemeinschaft sind. Diese Haltung nehmen diejenigen, die von sich behaupten, das Verfahrensgebiet eher schlecht zu kennen, tendenziell eher nicht ein.

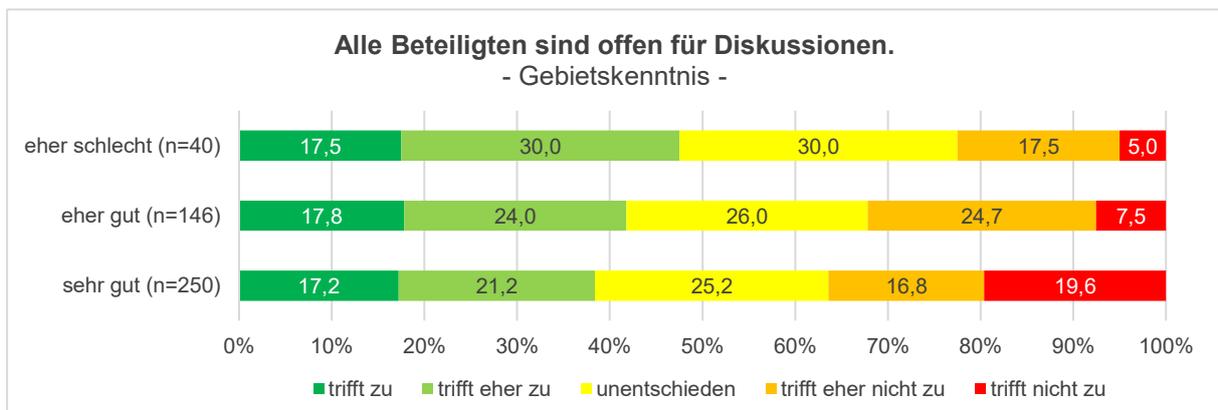


Diagramm 4.41: Diskussionsmotivation und Gebietskenntnis

Ansonsten ist auch bezüglich dieses Aspekts der Unterschied in den Meinungen von Vorstandsmitgliedern und den anderen Verfahrensteilnehmern wieder sehr deutlich. 14,9 % der Vorstandsmitglieder und 38,1% der restlichen Teilnehmer sind nicht der Meinung, dass alle Beteiligten offen für Diskussionen sind (siehe Diagramm 4.42). Dass es eher oder ganz zutrifft, dass die Beteiligten offen für Diskussionen sind, sind 61,2 % der Vorstandsmitglieder, aber nur 36,4 % der restlichen Teilnehmer. Diese Unterschiede sind signifikant. Die Kommentare der Teilnehmer deuten darauf hin, dass sie sich u. a. phasenweise von den Vorstandsmitgliedern übergangen fühlen. Sie sind teilweise der Meinung, dass die Entscheidungen ohne sie bzw. ohne dass ihrer Meinung berücksichtigt wird in Vorstandssitzungen ohne öffentliche Beteiligung getroffen werden. Diese Entscheidungen würden sie gerne mitdiskutieren.

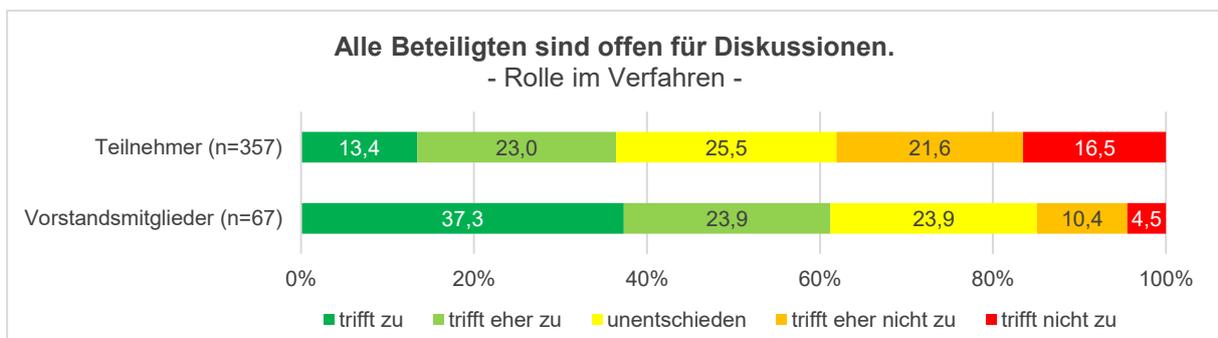


Diagramm 4.42: Diskussionsmotivation und Rolle im Verfahren

Vor diesem Hintergrund ist es nicht überraschend, dass auch der Aspekt Diskussionsführung von den beiden Gruppen unterschiedlich bewertet wurde. Im Gegensatz zu 76,2 % der Vorstandsmitglieder sind nur 49,7 % der restlichen Verfahrensteilnehmer von der konstruktiven Diskussionsführung überzeugt (siehe Diagramm 4.43). 6,0 % der Vorstandsmitglieder geben aber auch an, dass es eher nicht oder nicht zutrifft, dass die Diskussionen konstruktiv geführt werden. Der Anteil der Teilnehmer, die diese Meinung teilen, ist mit 23,7 % fast viermal so hoch. Die Kommentare der Teilnehmer dazu beziehen sich alle auf eine ähnliche Problematik.

„Am Anfang wurde viel geredet und diskutiert und am Ende dann doch etwas ganz Anderes umgesetzt.“ (Kommentar eines Befragungsteilnehmenden)

Den eigenen Standpunkt einzubringen und sich zu beteiligen begründet keinen Anspruch auf die Durchsetzung der eigenen Vorstellungen. Wenn diese Erwartungshaltung an die Diskussionen nicht von Anfang an klar und deutlich kommuniziert wird, können Gespräche und Diskussionen nur als nicht konstruktiv wahrgenommen werden. Die Teilnehmer beziehen sich hier mehr auf das Ergebnis und die Effekte der Diskussionen. Obwohl sie Beteiligung erfahren haben, hatten sie offensichtlich nichts mit dem schlussendlichen Ergebnis zu tun, d. h. sie wurden gefühlt von einem Teil dieser Diskussion und der zugehörigen Entscheidungsfindung ausgeschlossen. Diejenigen, die nicht im Vorstand sind, nehmen diese Haltung zum Teil als Blockade wahr, sogar als Kunkeln der Vorstandsmitglieder untereinander und als Ausschluss der Teilnehmer aus dem Entscheidungsprozess. Dies ist einer der durch die Befragungsteilnehmenden thematisierten Gründe, warum die Teilnehmer die Diskussionen als nicht konstruktiv geführt wahrnehmen.

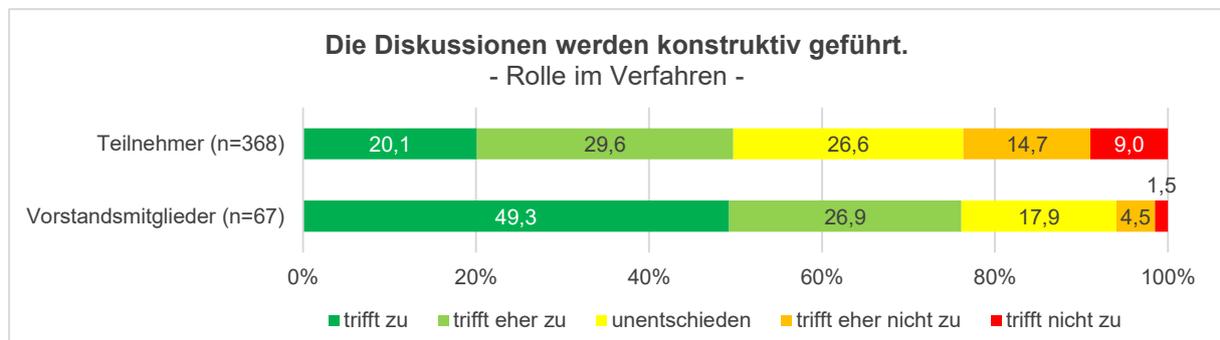


Diagramm 4.43: Diskussionsführung und Rolle im Verfahren

Um problembehaftete kommunikative Hürden überwinden zu können, sind kritikfähige Verantwortliche sowie die Akzeptanz verschiedener Meinung als Grundlage von ergebnisoffenen Diskussionen erforderlich. Knapp 50 % der Befragungsteilnehmenden haben wenig bis gar nichts an der Kritikfähigkeit der Verantwortlichen auszusetzen (siehe Diagramm 4.44). Ein Sechstel der Befragten halten die Verantwortlichen allerdings für wenig bis gar nicht kritikfähig. Der Eindruck, dass eine Person in einer für das Verfahren verantwortungsvollen Position nicht gut mit negativem Feedback umgehen kann, kann die Kommunikation hemmen (vgl. 2.2.7). Wenn das Gegenüber weiß, dass mit kritischen Anmerkungen nicht oder schlecht umgegangen wird, dann wird sich eventuell damit zurückgehalten, obwohl Kritik angebracht wäre. Kritik und kritische Rückmeldungen sind wichtige Elemente in der interpersonellen Kommunikation. Vor allem dann, wenn Standpunkte ausgelotet werden und in einem auf Partizipation basierenden Prozess eine Basis für gemeinsame Entscheidungen geschaffen werden soll, hat dies Tragkraft. Flurneuordnungsverfahren dauern viele Jahre. Ein

vertrauensvolles Verhältnis der Teilnehmer zueinander und zu den Verantwortlichen muss daher auf lange Dauer angelegt sein, um über die gesamte Zeitspanne des Verfahrens ein gemeinsames Wirken möglichst effektiv zu gestalten.

Darüber hinaus sind die Fähigkeiten, Diskussionen über verschiedene Meinungen zu führen, andere Meinungen akzeptieren sowie Gespräche und Diskussionen ergebnisoffen gestalten zu können, wichtige Grundlagen, um einen Prozess in und mit der Gemeinschaft zu gestalten. An allen drei Aspekten hat die Mehrheit der Teilnehmer nichts Wesentliches auszusetzen (siehe Diagramm 4.44). 49,0 % ordnen die Fähigkeit, über verschiedenste Meinungen zu diskutieren, als sehr gut und gut ein. Die Ansicht, dass andere Meinungen bei den Gesprächen sehr gut oder gut akzeptiert werden, teilen 46,4 % der Teilnehmer. Von der Ergebnisoffenheit bei Gesprächen und Diskussionen sind 57,9 % überzeugt. Diejenigen, die diese Fähigkeiten als wenig bis gar nicht angewandt sehen, sind zwar nicht in der Mehrheit, haben aber bzgl. aller Aspekte einen Anteil von circa einem Fünftel. Die Fähigkeit zur Diskussionsführung über verschiedenste Meinungen wird von 18,8 % der Teilnehmer als schlecht oder eher schlecht bewertet. 22,2 % geben der Fähigkeit, wie andere Meinungen akzeptiert werden, die Bewertung "schlecht" und "eher schlecht". Dass an Diskussionen und Gesprächen nicht oder eher nicht ergebnisoffen herangegangen wird, meinen 19,5 %.

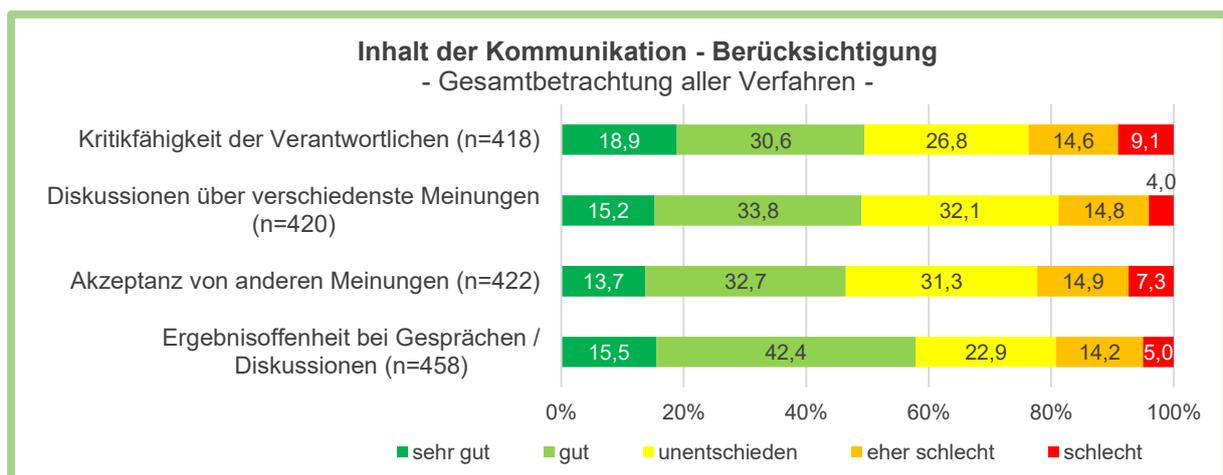


Diagramm 4.44: Kritikfähigkeit, Diskussionsführung und Ergebnisoffenheit

Aus der Sicht der Vorstandsmitglieder sind die Verantwortlichen sehr kritikfähig. 70,3 % bewertet diese Eigenschaft als sehr gut oder eher gut. 12 % der Vorstandsmitglieder sind allerdings der Ansicht, dass die Verantwortlichen eher schlecht oder sogar sehr schlecht mit Kritik umgehen können (siehe Diagramm 4.45). Dieser Meinung sind auch 27,4 % der restlichen Teilnehmer. Von letzteren sind auch nur 42,8 % von der Kritikfähigkeit der Verantwortlichen überzeugt. In diesem Zusammenhang muss beachtet werden, dass aus Sicht der Teilnehmer auch die Vorstandsmitglieder als Verantwortliche wahrgenommen werden können. Die Teilnehmer bewerten an dieser Stelle folglich auch ihren gewählten Vorstand, während die Vorstandsmitglieder andere Verantwortliche aber auch das eigene Auftreten einschätzen können. Der bei anderen Untersuchungsaspekten deutlich erkennbare Unterschied zwischen den „Sehr schlecht“-Bewertungen der Vorstandsmitglieder und der restlichen Teilnehmer ist hinsichtlich dieses Untersuchungsaspektes nicht derart ausgeprägt. 9,9 % der Teilnehmer und 7,5 % der Vorstandsmitglieder ordnen die Kritikfähigkeit der Verantwortlichen in dieser Kategorie ein.

Die Fähigkeit, Kritik an der eigenen Person, an den eigenen Entscheidungen und Aussagen durch andere tolerieren und eventuell annehmen zu können, ist für eine offene und vertrauensvolle Kommunikation unerlässlich. Besonders die effektive Besprechung schwieriger Themen und kritischer Punkte hängt entscheidend davon ab, wie direkt und offen miteinander umgegangen werden kann. Wenn der Eindruck entsteht, dass keine Kritik an Verantwortlichen vorgebracht werden kann, obwohl die Meinung vertreten wird, dass diese Kritik angebracht und zielführend in Bezug auf die Entscheidungsfindung wäre, kann dies eine kommunikative Hürde darstellen (vgl. 2.2.7). Kommunikation kann dadurch unterbunden werden, da der Eindruck entsteht, dass das Vorbringen einer Meinung eine Auseinandersetzung provoziert, aber keine Effekte mit Bezug zu den Verfahrensziele generiert. Wenn fast 72,6 % der Teilnehmer aussagen, dass die Kritikfähigkeit der Verantwortliche im Großen und Ganzen kein Problem darstellt, dann ist das ein starkes Indiz dafür, dass die Entscheidungsfindung durch eine offene Kommunikation im ehrlichen, auch gegenseitig kritischen Austausch, stattfinden kann.

Ein geringes Optimierungspotential ist zwar erkennbar, nur ist die Eigenschaft der Kritikfähigkeit Teil der Persönlichkeit und damit sehr individuell und nur über einen sehr langen Zeitraum änderbar. Zudem ist es schwierig, den Eindruck über die nicht vorhandene Kritikfähigkeit beim Gegenüber zu ändern, sobald dieser sich gebildet hat. Die Ergebnisse der Auswertung belegen diese Aussage. Weder über den Verlauf des Verfahrens, noch über den Verlauf der Verfahrensphasen ergeben sich wesentliche Änderungen in den Bewertungen. Entscheidend ist bei derartigen Aspekten das Bewusstsein um die möglichen Effekte und die Reflexion der eigenen Fähigkeiten bzgl. dieser Aspekte. Der offene Umgang mit Defiziten oder Eigenheiten, soweit sich diese im für die Allgemeinheit verträglichen und professionellen Rahmen bewegen, kann hier auch ein Ansatz zur Minimierung eines negativen Einflusses des Aspekts auf die Kommunikation sein.

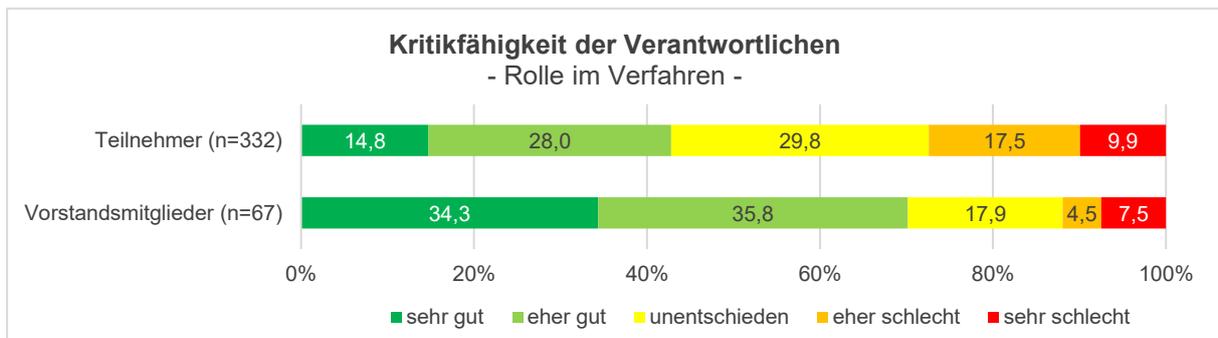


Diagramm 4.45: Kritikfähigkeit der Verantwortlichen und Rolle im Verfahren

Auch bezüglich der Diskussion über verschiedenste Meinungen, die u. a. durch die Kommunikation von Verantwortlichen gesteuert werden kann, weichen die Bewertungen zwischen Teilnehmern und Vorstandsmitgliedern stark voneinander ab (siehe Diagramm 4.46). Die Mehrheit der Vorstandsmitglieder ist demnach der Meinung, dass die Themen, die durch sie und durch andere Verantwortliche angesprochen und behandelt werden, eine sehr große Bandbreite an Meinungen aufgreifen. Dem können sich etwas mehr als ein Fünftel der Teilnehmer nicht anschließen. Dass es sich hier auch sicherlich um die Meinung einzelner handelt, die ihre individuellen Ansichten und Ideen nicht in der Weise und in dem Umfang in den Diskussionen behandelt sehen, wie sie sich das vorstellen, fließt in die Bewertung der Ergebnisse mit ein. Trotzdem ist ein Unterschied von 35,8 % zwischen den

Verbandsmitgliedern und den restlichen Teilnehmern in den Bewertungskategorien "sehr gut" und "gut" immens. Diese große Differenz ist ein starkes Indiz dafür, dass nicht zwangsläufig die Themen diskutiert werden, welche die Teilnehmer beschäftigen. Warum dies nicht geschieht, ob die Themen nicht mit genug Nachdruck vorgebracht oder aber nicht in die Diskussionen aufgenommen werden, oder andere Effekte eine Rolle spielen, konnte im Rahmen der Studie nicht ermittelt werden.

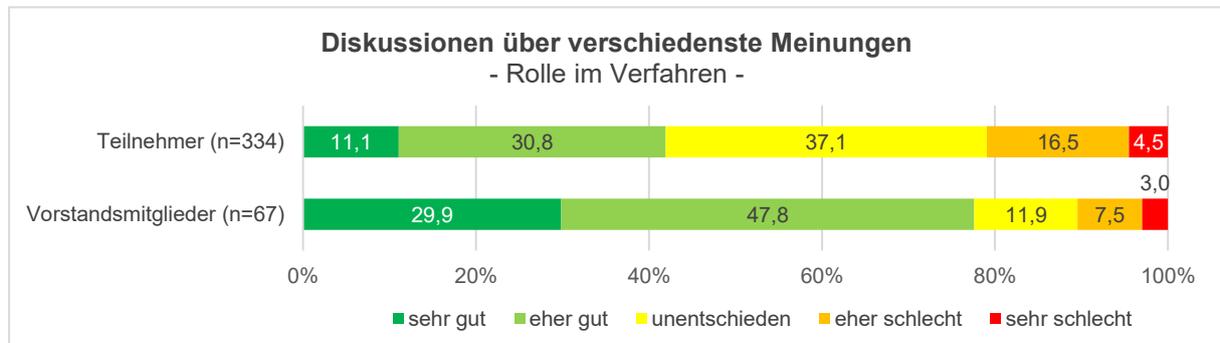


Diagramm 4.46: Diskussion über verschiedenste Meinungen und Rolle im Verfahren

Neben der Besprechung verschiedenster Meinungen stellt die ergebnisoffene Herangehensweise an Gespräche und Diskussionen eine unabdingbare Voraussetzung für die Kommunikation und den Austausch dar. Nichts ist hemmender für die Kommunikation, als wenn einer der Gesprächspartner bereits vor Beginn der Konversation den Eindruck hat, das Ergebnis stehe - unabhängig von den vorgebrachten Argumenten und dem Konversationsverlauf - bereits fest.

In kleineren Verfahren mit weniger als 200 Verfahrensteilnehmern scheint dieser Eindruck stärker vertreten zu sein als in größeren Verfahren mit mehr als 500 Beteiligten (siehe Diagramm 4.47). 26,5 % der Teilnehmer kleinerer Verfahren sind nicht der Meinung, dass die Gespräche ergebnisoffen geführt werden. Diesem schließen sich nur 16,9 % der Teilnehmer größerer Verfahren an. 67,2 % der Teilnehmer größerer Verfahren bewerten die Ergebnisoffenheit als sehr gut oder eher gut. Dieser Wert liegt bei den kleineren Verfahren bei 48,2 % und legt damit eine Differenz von 19 % offen. Warum das so ist, kann nur gemutmaßt werden. Einerseits kann es sein, dass sich in einem Verfahren mit sehr vielen Teilnehmern eher das Gefühl einstellt, dass man relativ zur Anzahl der Verfahrensteilnehmer bereits viele Aspekte erörtert hat und das Bewusstsein vorhanden ist, dass es unmöglich ist, jeden Einzelnen zu Wort kommen zu lassen. Dieses Bewusstsein kann in einem eher teilnehmerärmeren Verfahren weniger ausgeprägt sein.

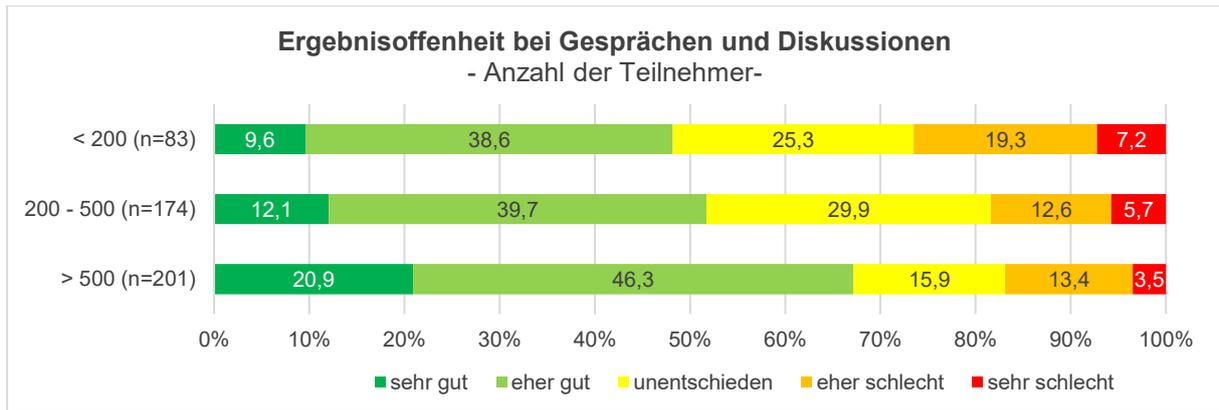


Diagramm 4.47: Ergebnisoffenheit bei Gesprächen und Diskussionen und Anzahl der Teilnehmer

Besonders kritisch hinsichtlich der Ergebnisoffenheit in den Gesprächen scheinen diejenigen zu sein, die Landwirtschaft im Vollerwerb betreiben. Obwohl mehr als die Hälfte dieser Gruppe den Aspekt als sehr gut und gut bewerten, geben auch 26,4 % an, dass sie die Ergebnisoffenheit als sehr schlecht oder eher schlecht wahrnehmen (siehe Diagramm 4.47). Je weniger Bezug zur Landwirtschaft vorhanden ist, umso positiver werden die Bewertungen. Von denjenigen, die gar keinen Bezug zur Landwirtschaft haben, geben 60,8 % an, dass die ergebnisoffene Herangehensweise als sehr gut oder eher gut zu bewerten ist. Die Kommentare derjenigen, die im landwirtschaftlichen Voll- oder Nebenerwerb tätig sind, legen nahe, dass sie durch die Regularien zum Verfahren, die Gespräche mit dem Vorstand und dem Vorsitzenden den Eindruck gewinnen, dass trotz Beteiligung und Interesse am Verfahren der Eindruck entsteht, dass man zwar diskutieren und planen kann, die Regularien und Auflagen aber derart strikt sind, dass kaum alternative Handlungsoptionen entworfen werden können. Insbesondere dann, wenn ein Teilnehmer mit der Zuteilung der Flurstücke, der Wertermittlung, der Abfindung, der Wegeführung etc. nicht einverstanden ist, und die Regularien keine anderen Kompromisse zulassen, können Vorstellungen nicht realisiert und Erwartungen nicht erfüllt werden. Dass vor dem Hintergrund von enttäuschten Erwartungen oder möglicherweise der als aufkotroyierend empfundenen Planung nicht das Gefühl entsteht, ergebnisoffen miteinander zu diskutieren, ist nachvollziehbar. Des Weiteren ist es auch nachvollziehbar, dass sich eher diejenigen kritisch mit dem Planung auseinandersetzen und in den Gesprächen zeigen, deren Lebensgrundlage und täglicher Arbeitsablauf von der Neuaufteilung der Flur wesentlich beeinflusst werden könnte.

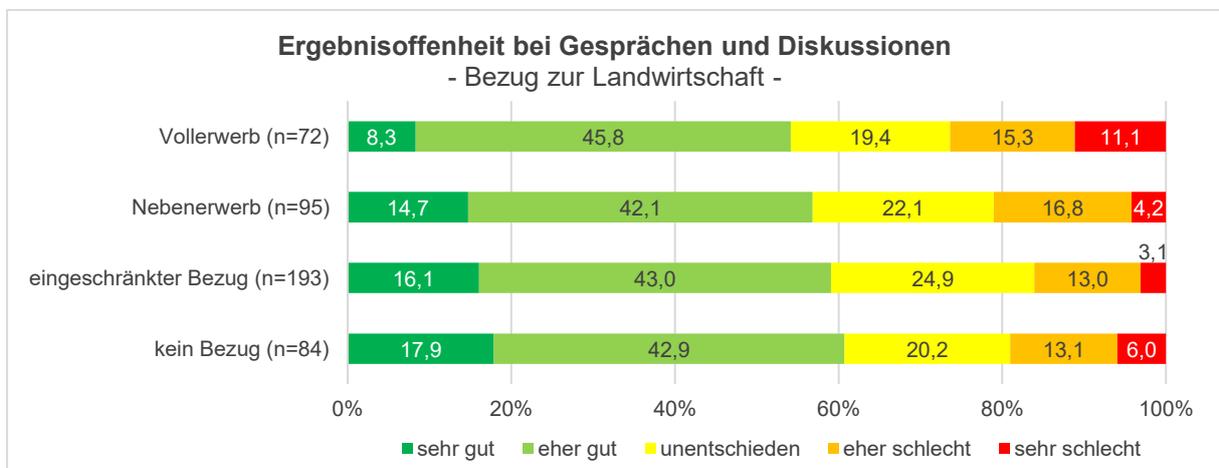


Diagramm 4.48: Meinung über die Ergebnisoffenheit bei Gesprächen und Diskussionen nach dem Bezug der Befragten zur Landwirtschaft

4.3.2.5 Transparenz

Transparenz ist unverzichtbar für eine nachvollziehbare Entscheidungsfindung und damit Basis für die Akzeptanz von Entscheidungen. Das Bewusstsein darum, wie und aus welchen Gründen eine Entscheidung derart getroffen wurde, wie sie getroffen wurde, muss zwar nicht zwangsläufig dazu führen, dass die Überzeugung und Zustimmung bzgl. einer Entscheidung steigen, es kann aber sehr wohl zum Verstehen und damit zum Verständnis beitragen. Mit 78,7 % bewerten mehr als drei Viertel der Befragten den allgemeinen Eindruck der Transparenz im Verfahren als sehr gut bis akzeptabel (siehe Diagramm 4.49). Dass die Position der einzelnen Verantwortlichen im Verfahren klar erkennbar ist, können mehr als 60 % bestätigen. 18,2 % geben allerdings auch an, dass sie dieser Aussage gar nicht oder eher nicht zustimmen können. Der Aussage, dass die Entscheidungen im Verfahren transparent und begründet sind, können sich sogar über ein Viertel (26,3 %) der Teilnehmer nicht anschließen. Diese doch deutliche Kritik lässt hinsichtlich der persönlich wahrgenommenen und nachvollziehbaren Begründetheit und Transparenz von Entscheidungen ein Defizit erkennen. Diese Folgerung wird durch die nicht nur positive Bewertung der Nachvollziehbarkeit der Entscheidungsfindungsprozesses unterstützt. 23,3 % geben an, dass es zutrifft, dass der Entscheidungsprozess nicht immer nachvollziehbar ist. Des Weiteren sagen 16,1 %, dass dies eher der Fall ist. Nur 15 % sind der Ansicht, dass die Entscheidungsfindung immer nachvollziehbar ist, und weitere 20,8 %, dass dies eher zutrifft. Darüber hinaus ist die relativ homogene Verteilung der Prozentsätze über alle Bewertungskategorien in diesem Aspekt auffällig.

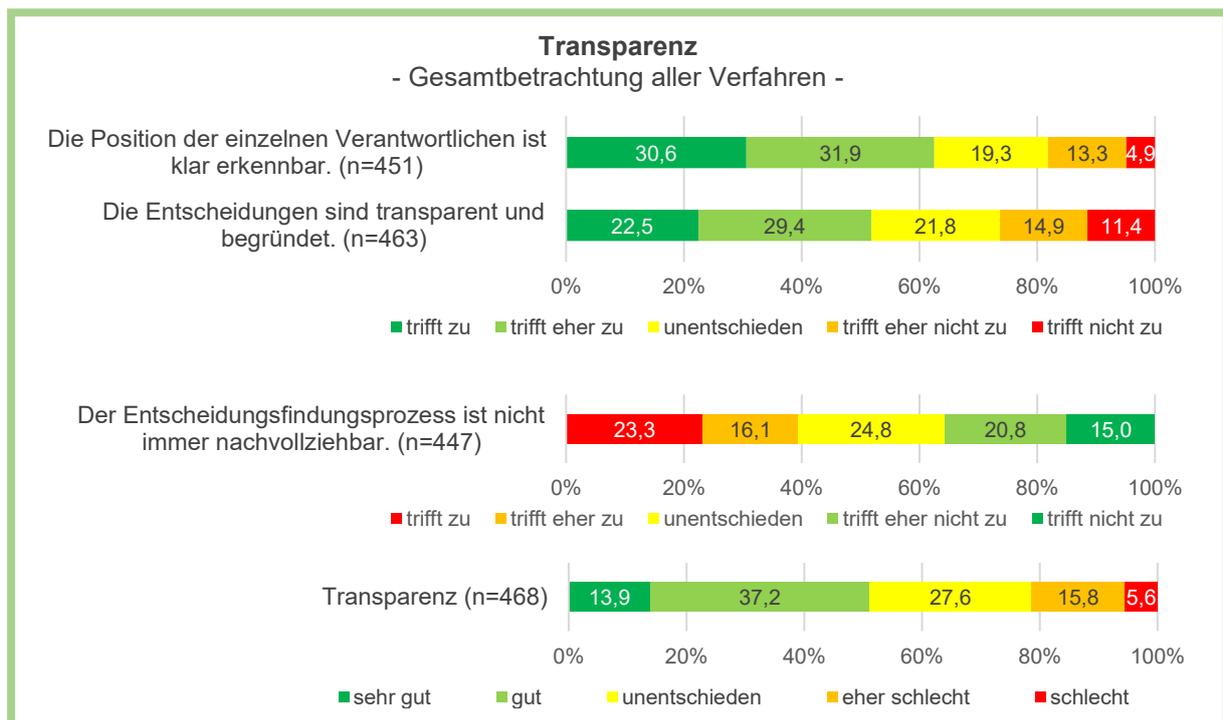


Diagramm 4.49: Transparenz im Verfahren in der Gesamtauswertung aller Verfahren

Selbst wenn man die Bewertungen zur Nachvollziehbarkeit des Entscheidungsfindungsprozesses über den Verlauf des Verfahrens betrachtet, ergibt sich ein ähnliches Bild (siehe Diagramm 4.50). Die sich fast kaum verändernden Zustimmung- und Ablehnungswerte lassen erkennen, dass der Eindruck über die Entscheidungsfindung über den Verlauf des Verfahrens nur geringfügig schwankt. Dieser Eindruck steht demnach bereits nach dem Besitzübergang fest und wird im Verlauf des Verfahrens nicht mehr revidiert.

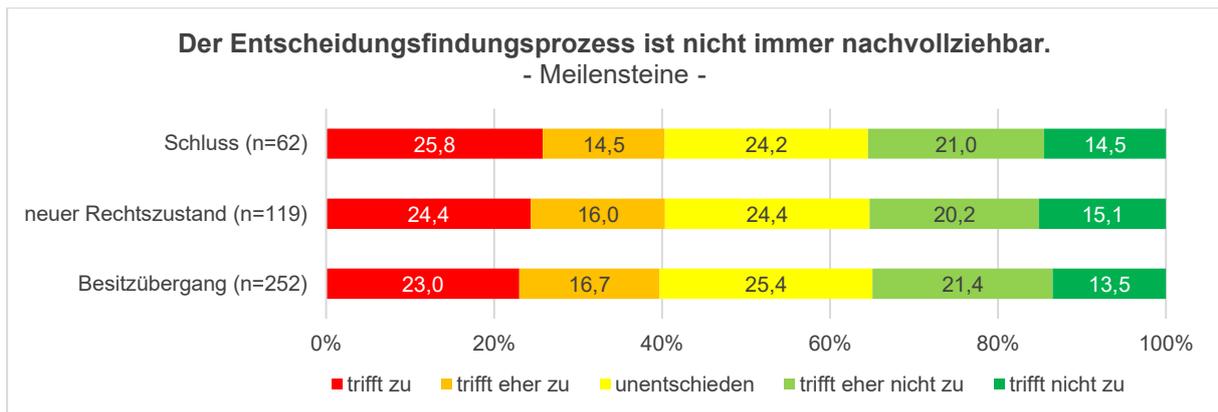


Diagramm 4.50: Nachvollziehbarkeit der Entscheidungsfindung und Meilensteine im Verfahren

In der Phase von der Anordnung bis zum Besitzübergang müssen eine Vielzahl an für das Verfahren relevanten Entscheidungen getroffen werden, allerdings wird der Anfang der Verfahrensphase eher noch von der gemeinsamen Planung und weniger von unabänderbaren Entscheidungen eingenommen. Zudem lassen die Kommentare der Befragungsteilnehmenden vermuten, dass sich hinter den negativen Eindrücken bzgl. der Nachvollziehbarkeit der Entscheidungsfindung auch enttäuschte Erwartungen verbergen können.

„[...] Absprachen und Besprochenes wurden nicht eingehalten [...] mündliche Zusagen und Vereinbarungen sind nichts wert, da diese nicht eingehalten wurden.“ (Kommentar eines Befragungsteilnehmenden)

In dem Moment, in dem Dinge offen diskutiert werden oder gar als Versprechungen und Vereinbarungen wahrgenommenen Aussagen getätigt werden, wird eine Erwartungshaltung geschaffen. Wenn diese im Endeffekt nicht erfüllt und revidiert wird, ohne die weitere Mitwirkung oder Einbindung der Beteiligten, führt dies zwangsläufig zu einem Vertrauensverlust hinsichtlich des Entscheidungsfindungsprozesses.

Um dem entgegenzuwirken ist es wichtig, dass die Positionen, die die einzelnen Verantwortlichen vertreten, für ihr Umfeld erkennbar sind und offen kommuniziert werden. Dazu gehört, dass man Meinungen und Argumente austauscht, um zu wissen, welcher Meinung andere sind und warum sie diese Meinung vertreten bzw. wie sie zu dieser Meinung gelangt sind. Dies führt zu Sicherheit im Umgang und kann förderlich für das gegenseitige Verständnis sein.

Während der Verfahrensphasen können 60 % oder mehr die Aussage treffen, dass sie die Position der Verantwortlichen gut einschätzen können (siehe Diagramm 4.51). Weniger als 6 % geben an, dass dies nicht zutrifft und weitere 12 % bis 17 %, dass dies eher nicht zutrifft. Diese über das Verfahren gleichbleibenden Werte sind ein positives Ergebnis, da sie belegen, dass die Verantwortlichen in ihrer Argumentationslinie nicht wankelmütig sind oder aber ihre Ansichten nicht offen kommunizieren. Die offene Kommunikation über den Standpunkt und das Teilen der individuellen Ansichten durch die Verantwortlichen ist für die Teilnehmer wichtig, da sie dadurch Tendenzen und Entwicklungen abschätzen können.

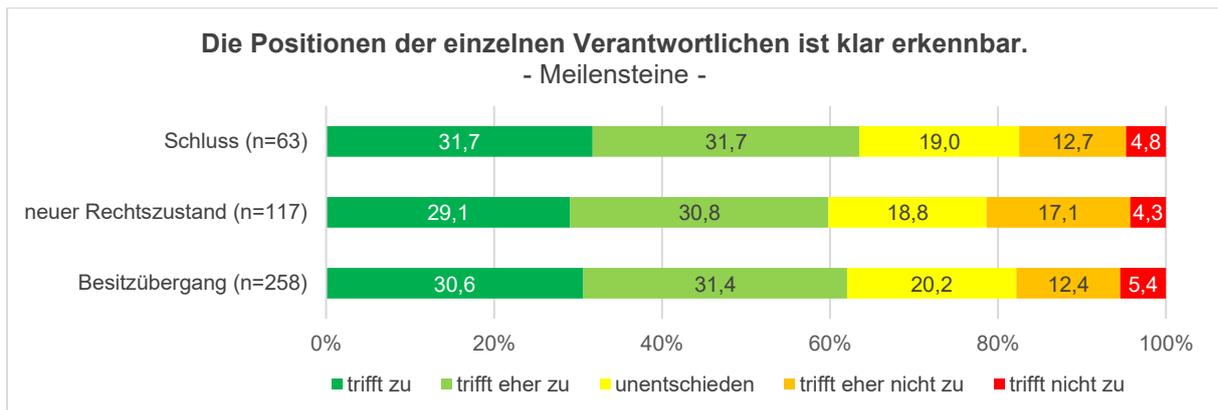


Diagramm 4.51: Erkennbarkeit der Position der einzelnen Verantwortlichen und Meilensteine

Für die Teilnehmer im Verfahren scheint die Position der einzelnen Verantwortlichen deutlich weniger klar erkennbar zu sein, als dies für die Vorstandsmitglieder der Fall ist, wobei auch hier beachtet werden muss, dass die Vorstandsmitglieder selbst als Verantwortliche wahrgenommen werden. Im Vergleich zu 90 % der Vorstandsmitglieder, geben mit 56,5 % deutlich weniger der restlichen Teilnehmer an, die Position der einzelnen Verantwortlichen gut oder eher gut erkennen zu können (siehe Diagramm 4.52). 6,1 % und 16 % der Teilnehmer geben sogar an, dass es überhaupt nicht oder eher nicht zutrifft, dass die Position der Verantwortlichen für sie erkennbar sei. Dies ist ein Hinweis auf das Fehlen von Informationen bei den Teilnehmern, welche zu Unsicherheit führen kann.

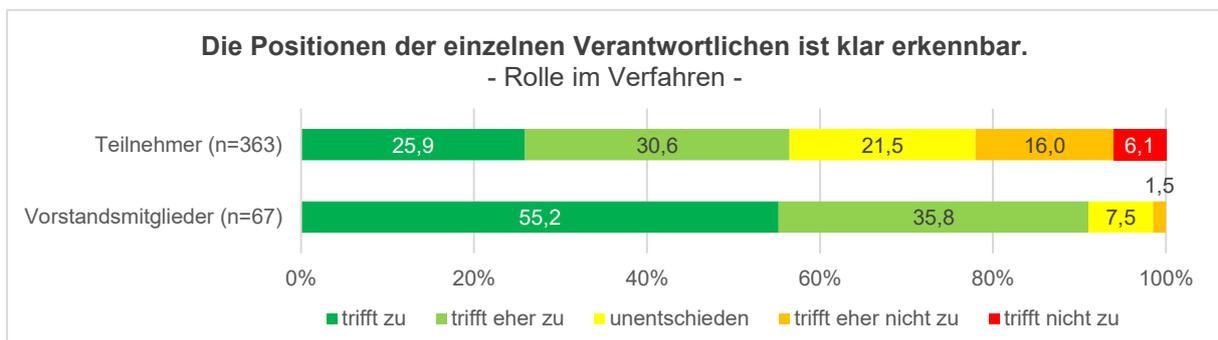


Diagramm 4.52: Erkennbarkeit der Position der einzelnen Verantwortlichen und Rolle im Verfahren

Darüber, ob die Entscheidungen transparent und begründet sind, scheint zwar nicht so viel Uneinigkeit zwischen den Vorstandsmitgliedern und den Teilnehmern zu herrschen, wie bzgl. der Erkennbarkeit der Position der einzelnen Verantwortlichen. Nichtsdestotrotz ist der Unterschied zwischen den beiden Gruppen mit 23,5 % Differenz in den positiven Bewertungen deutlich erkennbar (siehe Diagramm 4.53). 48,1 % der Teilnehmer und 71,6 % der Vorstandsmitglieder geben an, die Entscheidungsfindung als (eher) begründet und transparent wahrzunehmen. Dagegen sprechen sich 12 % der Vorstandsmitglieder und 29,4 % der restlichen Teilnehmer aus. Einerseits ist es durch die Aufgabenwahrnehmung der Vorstandsmitglieder normal, dass diesen mehr Informationen zur Verfügung stehen, als den restlichen Teilnehmern. Andererseits sind die Daten ein Indiz dafür, dass ein Teilen der Informationen mit den restlichen Teilnehmern von diesen sehr erwünscht wäre. Die Kommentare der Teilnehmer unterstützen diese sich abzeichnende Forderung:

„Vorstandssitzungen durften nicht besucht werden. Ergebnisse aus den Sitzungen wurden nicht weitergegeben.“ (Kommentar eines Befragungsteilnehmenden)

„Wenn man etwas wissen möchte, muss man den Vorstand fast anbetteln, um etwas zu erfahren!“
 (Kommentar eines Befragungsteilnehmenden)

Beide Kommentare skizzieren klar das Bedürfnis und auch den nachvollziehbaren Anspruch, dass Informationen, welche in Vorstandssitzungen ausgetauscht und erörtert werden, auch dem interessierten Teilnehmer zur Verfügung stehen sollten. Eine im Verfahren vorgeschriebene Bereitstellung der Informationen einer Vorstandssitzung, bspw. in Form eines Protokolls, würde Rückschlüsse auf die Position der einzelnen Verantwortlichen, Argumentationsstränge und die Entscheidungsfindung zulassen und die Weitergabe von Informationen zwischen den Gruppen Teilnehmer und Vorstandsmitgliedern sicherstellen. Darüber hinaus könnte damit zur Transparenz und zum Verstehen beigetragen werden. Die Thematik Beiträge und die Forderung nach mehr Transparenz diesbezüglich für den Einzelnen wurde des Öfteren im Fragebogen zur Sprache gebracht.

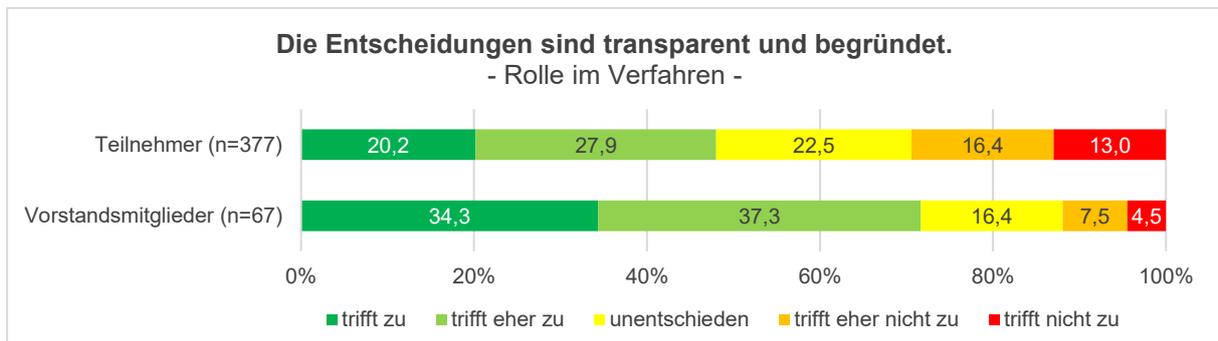


Diagramm 4.53: Begründetheit und Transparenz der Entscheidungen und Rolle im Verfahren

Die Notwendigkeit für mehr Transparenz ist auch der Bewertung der Nachvollziehbarkeit des Entscheidungsfindungsprozesses durch die beiden Gruppen Vorstandsmitglieder und Teilnehmer zu entnehmen (siehe Diagramm 4.54). 36,9 % der Vorstandsmitglieder und 41,8 % der Teilnehmer sagen, es trifft eher nicht oder nicht zu, dass der Entscheidungsfindungsprozess nachvollziehbar ist. Diese Wahrnehmung ist fatal für das Vertrauen in das Verfahren und den Ablauf. Selbst wenn man davon ausgeht, dass an dieser Stelle möglicherweise die Enttäuschung über oder das Ablehnen einer bestimmten Entscheidung eine Rolle spielt, sind diese Prozentsätze doch immer noch sehr hoch. Das Verstehen über das Zustandekommen einer Entscheidung ist eine der zentralen Elemente in einem auf Beteiligung basierenden Planungs- und Entwicklungsprozess. Hinsichtlich dieses Aspekts ist ein Handlungsbedarf klar erkennbar.

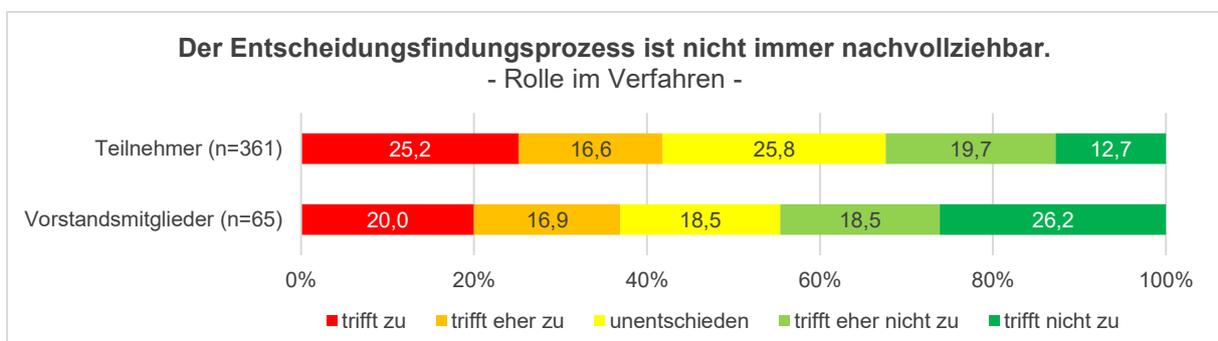


Diagramm 4.54: Nachvollziehbarkeit des Entscheidungsfindungsprozesses und Rolle im Verfahren

Insgesamt wird die Transparenz im Verfahren von 45,4 % der Teilnehmer und 75,8 % der Vorstandsmitglieder mit sehr gut und gut bewertet (siehe Diagramm 4.55). Weitere 30,1 % der Teilnehmer und 16,7 % der Vorstandsmitglieder geben eine neutrale Bewertung ab. Nur 7,6 %

der Vorstandsmitglieder empfinden die Transparenz im Verfahren als eher schlecht. Dieser Meinung stimmen 17,7 % der Teilnehmer zu. Weitere 6,9 % der Teilnehmer bewerten die Transparenz sogar als sehr schlecht. Es ist auch hier ein Unterschied zwischen den beiden Gruppen zu erkennen. Dieser fällt aber zum einen nicht so groß aus, wie in anderen Aspekten. Zum anderen bilden diejenigen, welche die Transparenz als positiv oder neutrales Element des Verfahrens wahrnehmen, in beiden Gruppen die überwiegende Mehrheit.

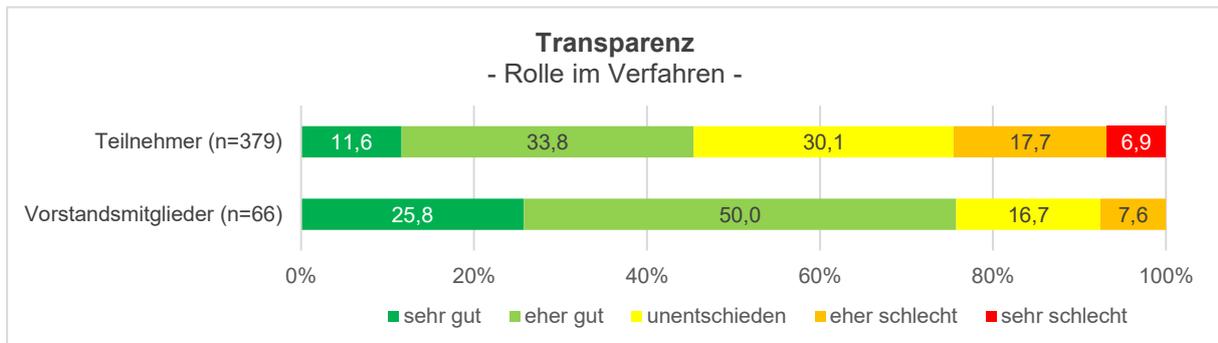


Diagramm 4.55: Transparenz und Rolle im Verfahren

Ein wichtiger Aspekt für die Transparenz ist der Ablauf des Verfahrens. Das Wissen darüber, zu welchem Zeitpunkt im Verfahren bestimmte Entscheidungen getroffen werden, welche Schritte aufeinander folgen, welche Abhängigkeiten bestehen und wie die Mitwirkung in den einzelnen Verfahrensfahren aussehen kann und zum Teil muss, schafft Handlungssicherheit bei den Teilnehmern. Dass diese Handlungssicherheit bei der Mehrheit der Teilnehmer vorhanden ist, zeigen die Ergebnisse (siehe Diagramm 4.56). 59,2 % der Befragten nehmen den Ablauf des Verfahrens als klar verständlich gegliedert wahr. 21,6 % der Teilnehmer sind allerdings auch der Meinung, dass ihnen der Ablauf des Verfahrens nicht klar ist und dieser für sie auch nicht oder eher nicht verständlich gegliedert ist. Die ÄLE halten eine ganze Reihe von frei zugänglichen Informationsprodukten über den Ablauf des Verfahrens und die Möglichkeiten der Partizipation vor. Darüber hinaus ist die Präsenz der Beamten und Angestellten der ÄLE vor Ort eine Möglichkeit, im Gespräch Fragen zu klären, soweit die Teilnehmer denn an den Terminen der entsprechenden Veranstaltungen teilnehmen können.

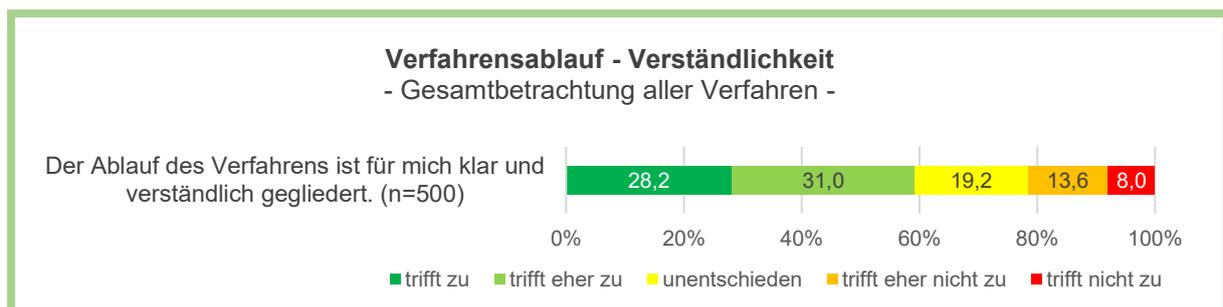


Diagramm 4.56: Verständlichkeit des Verfahrensablaufs

Die Integration möglichst vieler Verfahrensteilnehmer in den Diskurs, in Diskussionen und Gesprächen kann das Verstehen von Abläufen, Entscheidungen und die Vermittlung von Informationen und Ideen wesentlich fördern. Dass diese Integration stattfindet und über den Verlauf des Verfahrens als besser empfunden wird, ist in Diagramm 4.57 veranschaulicht. Nach dem Besitzübergang sind nicht ganz die Hälfte der Teilnehmer davon überzeugt, in den Diskurs mit einbezogen zu sein. Nach Eintritt des neuen Rechtszustandes sind es mit 48,8 % nur geringfügig mehr, jedoch nach Beendigung des Verfahrens 67,7 %, die diese Aussage

unterstützen. Zum einen kann diese Entwicklung darauf zurückgeführt werden, dass die Teilnehmer während des Verfahrensverlaufs dazulernen und Erfahrungen machen, in welchem Umfang jeder einzelne in den Diskurs einbezogen wird. Die Erwartungshaltung kann sich dadurch dahingehend verändern, dass durch diesen Erfahrungsgewinn eine idealisierende Erwartungshaltung von einer realen abgelöst wird. Zum anderen können Teilnehmer nach Beendigung des Verfahrens auf den gesamten Verlauf zurückblicken, während Teilnehmer, welche sich in früheren Verfahrensphasen befinden, immer nur über einen Teil des Verfahrens resümieren können. Der Besitzübergang selber stellt eine entscheidende Phase im Verfahren dar, welche vorher getroffenen Entscheidungen für die Teilnehmer sichtbar macht. Allerdings kommen oftmals erst nach der Beendigung des Verfahrens alle Effekte vollends zum Tragen. Wenn das Bedürfnis nach mehr Beteiligung, mehr Einbeziehung und mehr Diskurs in früheren Phasen des Verfahrens besteht, muss dieses Bedürfnis ernst genommen und die Kommunikation hinterfragt werden.

Es kann aber auch der Fall sein, dass sich die Kommunikations- und Partizipationsbedürfnisse über den Verlauf des Verfahrens verändern bzw. im Rückblick anders bewertet werden. Zum Verfahrensbeginn sind die Bedürfnisse eventuell ausgeprägter, da wesentlich mehr Wissens- und Erfahrungsaufbau bzgl. des Verfahrensablaufs und der Koordination in der Teilnehmergeinschaft stattfinden muss. In frühen Verfahrensabschnitte kann das Verlangen nach Partizipation und Kommunikation deswegen wesentlich höher sein als zu einem späteren Zeitpunkt, zu welchem der jeweilige Teilnehmer bereits mehr Erfahrung mit und Wissen über das Verfahren sammeln konnte. Darüber hinaus kann das Mehr an Erfahrung und Wissen auch dazu führen, dass zu einem Zeitpunkt, an dem das Verfahren bereits weit vorangeschritten ist, ein anderes, weniger kritisches Resümee über das Kommunikations- und Partizipationsangebot in früheren, bereits erlebten Verfahrensabschnitte gezogen wird, da Notwendigkeiten und Zweckmäßigkeiten hinsichtlich der Kommunikation und Partizipation besser abgeschätzt, eingeordnet und weniger situationsgebunden bewertet werden können.

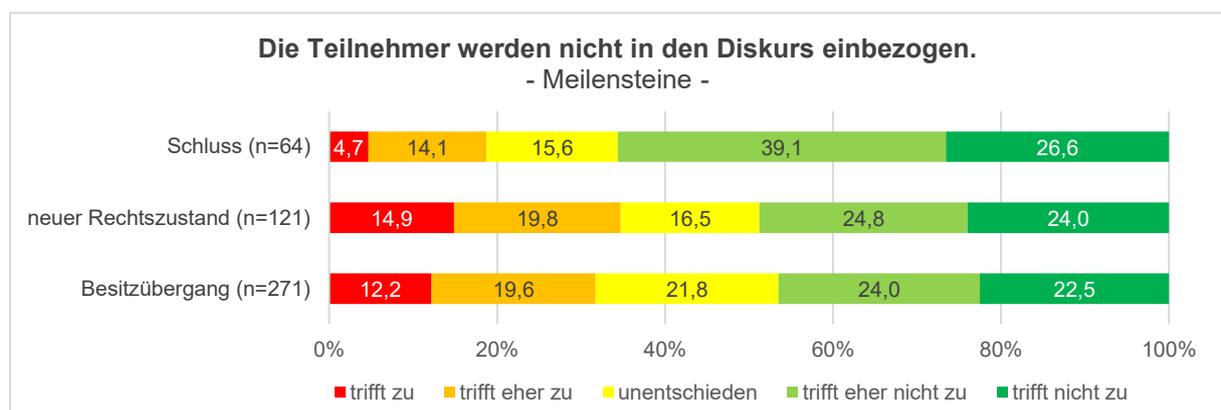


Diagramm 4.57: Integration der Teilnehmer in den Diskurs und Meilensteine im Verfahren

4.3.2.6 Beratung

Die Zusammenarbeit der Teilnehmergeinschaft mit dem ALE, hier im Speziellen mit dem Projektleitendem und dessen Projektteam, ist einer der Kernelemente der Verfahrensarbeit und wesentlich für die fachgerechte Umsetzung. 76,7 % empfinden die Fachkompetenz der Projektleitenden als sehr gut bis gut (siehe Diagramm 4.58). Ähnlich gut wurde die fachlich korrekte Beantwortung individueller Fragen bewertet (65,2 %). Mit einbeziehend, dass die Sicht auf die Beratung auch immer individuell mit der persönlichen Zufriedenheit der eigenen

Situation in Verfahren verknüpft ist, sind die Zustimmungswerte als sehr hoch einzuordnen. Die ergänzenden Kommentare vieler Teilnehmer ergänzen dieses sehr positive Bild. Insbesondere die Informationsveranstaltungen und die persönlichen Gespräche werden immer wieder gesondert erwähnt. Die Nachfrage am Ende des Fragebogens, welche weiteren Punkte den Teilnehmern sonst noch wichtig sind, brachte folgende Angaben hervor:

„Ich bin fachlich kompetent und fair behandelt worden.“ (Kommentar eines Befragungsteilnehmenden)

„Die Präsenz des TG-Vorsitzenden vom ALE vor Ort war entscheidend.“ (Kommentar eines Befragungsteilnehmenden)

Die Projektleitenden nehmen vor Ort eine Schlüsselposition in der Kommunikation ein. Sie sind der Dreh- und Angelpunkt, an welchem Informationsstränge zusammenlaufen, und der zentrale Ansprechpartner für alle Betroffenen.

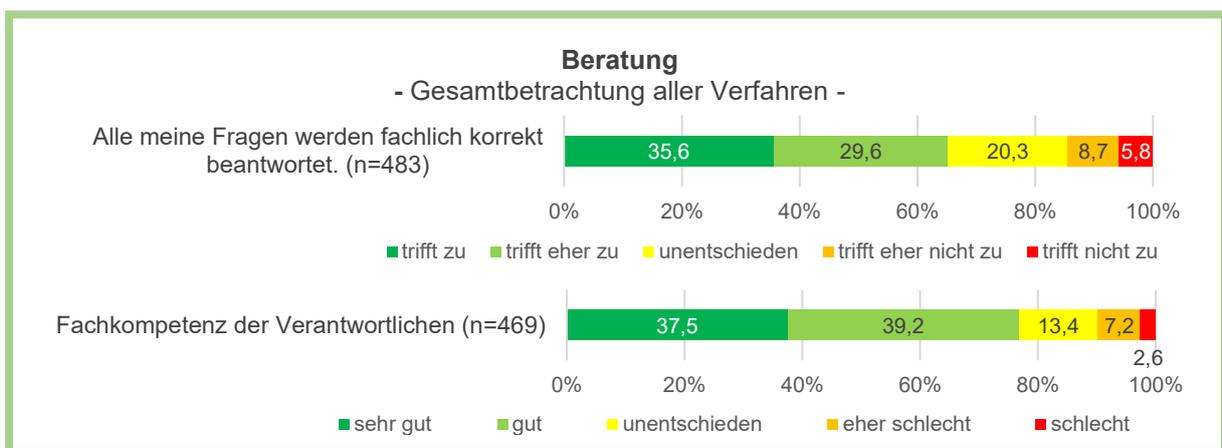


Diagramm 4.58: Beratung

Die Bewertungen der Angemessenheit der Kommunikation (vgl. Diagramm 4.34) stehen in Einklang und bestätigen die Ergebnisse im Diagramm 4.59. Auch hier zeigt sich, dass fast zwei Drittel (63,6 %) der Befragten sich durch die ÄLE sehr gut bis gut beraten fühlen. Dem stehen allerdings auch 9,9 % der Befragten sehr kritisch gegenüber. Die Mehrheit der Befragten (51,7 %) empfindet die Betreuung sehr gut bis gut auf die Gemeinschaft abgestimmt. Insgesamt bewerten 80,7 % die Betreuung positiv bis neutral.

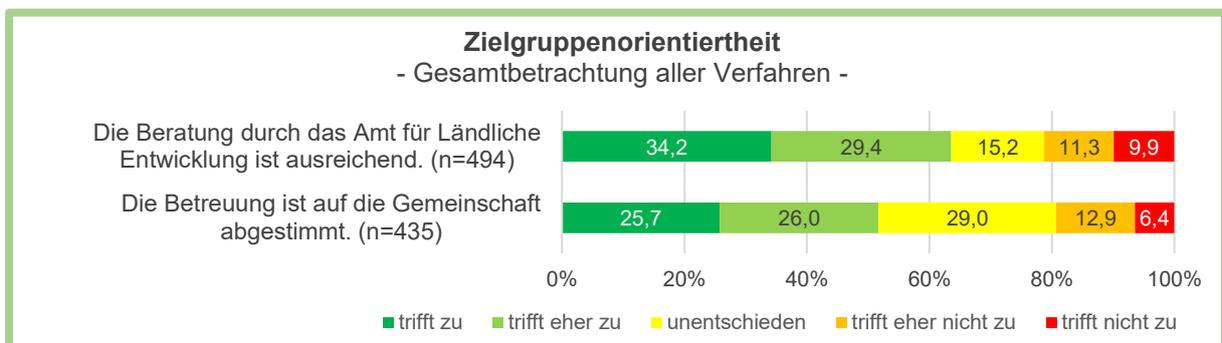


Diagramm 4.59: Zielgruppenorientiertheit im Verfahren

Die Nichtvorstandsmitglieder wünschen sich allerdings eine ausführlichere Beratung durch das ALE (siehe Diagramm 4.60). Fast ein Viertel (24,2 %) der Teilnehmer sind mit dem Umfang der Beratung unzufrieden, 11,6 % davon sogar äußerst unzufrieden.

„Auf meinen niedrigen Kenntnisstand (Bodenwerte, Flächen) wurde nicht eingegangen. Meist wurde über meinen Kopf hinweg gesprochen und argumentiert. Ich musste mir Grundlagen im Internet und bei anderen Fachleuten (Landwirten) zusammenholen.“ (Kommentar eines Befragungsteilnehmenden)

Es gibt immer mehr Grundbesitzer, welche - im Gegensatz zu Landwirten - keinerlei Grundwissen bzgl. Wertziffern, Bodenwerten usw. haben. Diese sind in einem solchen Verfahren überfordert. Fazit: Die Grundfläche hat sich drastisch verringert - letztlich fühle ich mich betrogen und enteignet. (Kommentar eines Befragungsteilnehmenden)

Die Informationsbedürfnisse der Teilnehmer nicht zu erfüllen, ist eine vertane Möglichkeit, einen relativ einheitlichen und aktuellen Kenntnisstand bei allen Teilnehmern herzustellen und damit eine chancengleiche Entscheidungsgrundlage zu schaffen. Sowohl die Informationsweitergabe der Teilnehmer untereinander als ein Zeichen für ein funktionierendes gemeinschaftliches Miteinanders, als auch das Einholen von Informationen durch die Teilnehmer und ein motiviertes Eigeninteresse sind für die Informationsweitergabe im Verfahren förderlich. Nichtsdestotrotz müssen grundlegende Informationen über das Verfahren derart kommuniziert werden, dass sichergestellt ist, dass diese dem einzelnen Teilnehmer zur Verfügung stehen. Hier auf nicht nachvollziehbare Kommunikationswege zu setzen oder auf zufällige Kommunikation zu vertrauen, ist nach den Befragungsergebnissen zu urteilen zwar nicht die Regel und der Anspruch der Informationsbereitstellung, sollte aber dennoch wo immer möglich vermieden werden. Darüber hinaus ist es aber auch unrealistisch anzunehmen, dass sich mit einer bemühten Informationsweitergabe jeder einzelne Teilnehmer erreichen lässt.

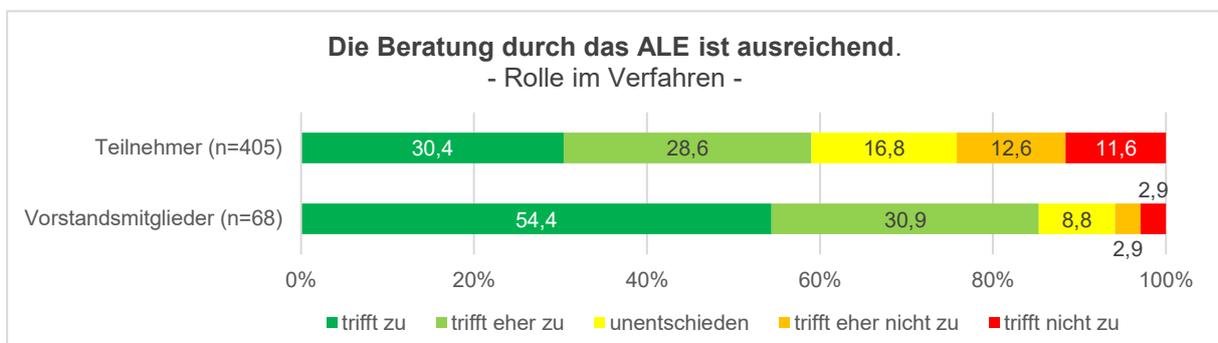


Diagramm 4.60: Umfang der Beratung durch das ALE und Rolle im Verfahren

Jede Teilnehmergeinschaft ist genauso ein wenig anders und eigen, wie auch jedes Flurneuordnungsverfahren seine Eigenheiten und Spezifika hat. Es ist daher wichtig, dass die Kommunikation auf die Bedürfnisse vor Ort angepasst werden können. Die Teilnehmer haben über alle Verfahrensphasen hinweg einen guten Eindruck von der Ausrichtung der Kommunikation des ALE an die Bedürfnisse der Gemeinschaft (siehe Diagramm 4.61). allerdings ist eine Zunahme kritischer Stimmen zu erkennen, je weiter das Verfahren voranschreitet. Nach dem Besitzübergang sind lediglich 14 % der Teilnehmer nicht oder eher nicht davon überzeugt, dass die Betreuung gut auf die Gemeinschaft abgestimmt ist. Nach Beendigung des Verfahrens hat sich dieser Anteil mehr als verdoppelt (29,7 %).

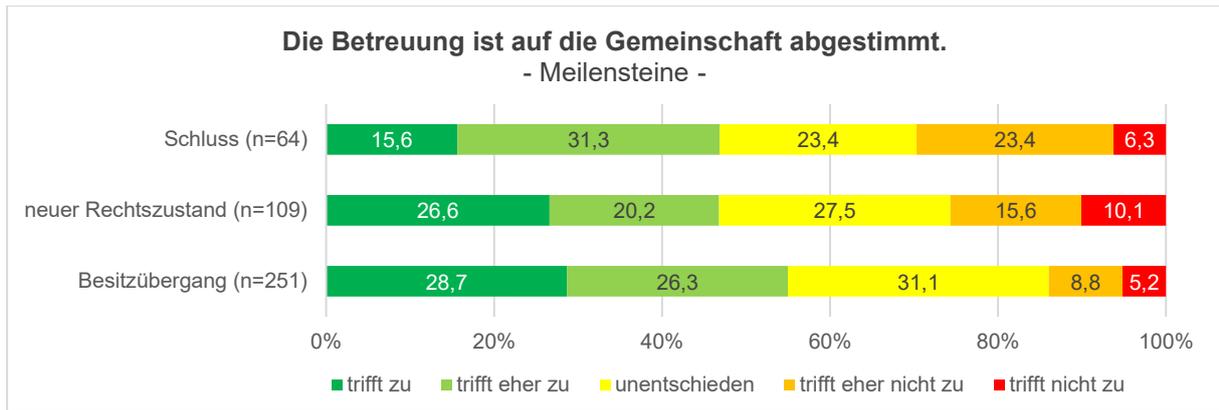


Diagramm 4.61: Zielgruppenorientierte Betreuung der Teilnehmergeinschaft durch das ALE und Meilensteine im Verfahren

Die in den Fragebögen verzeichneten Kommentare diesbezüglich legen nahe, dass das Bemühen um die Kommunikation im Verfahren besonders am Anfang sehr hoch ist, während des Verfahrens streckenweise abflacht und am Ende eher weniger im Fokus steht. Die strukturierte, für das Verfahren vorbereitete Informationsbereitstellung am Anfang eines Verfahrens betrifft alle Teilnehmer ähnlich und hinterlässt den Eindruck hoher Effizienz bzgl. der Kommunikation. Im Verlauf des Verfahrens sind durch gemeinsame Termine, wie Informationsveranstaltungen, Teilnehmerversammlungen und gemeinsamen Begehungen, die Möglichkeiten für die Weitergabe von Informationen und für Gespräche zum Austausch von Meinungen und Ideen gegeben. Ein großer Teil der Kommunikation findet allerdings im informellen Rahmen in einzelnen Gruppen, wie bspw. im Verein, am Stammtisch oder im Freundeskreis wie auch in zufälligen Einzelgesprächen unter Nachbarn statt (vgl. 4.2.2.3). In einem solchen Umfeld die Informationsweitergabe und Kommunikation derart gestalten zu wollen, dass jeder Teilnehmer die Informationen erhält, für die er sich interessiert und welche er als wichtig für seine Belange einordnet, ohne ihn gleichzeitig mit irrelevanten Informationen zu überladen, ist unmöglich.

Des Weiteren ist das Informationsbedürfnis der Teilnehmer unterschiedlich. Manche Teilnehmer möchten jegliche, auch sie persönlich nicht direkt tangierenden Informationen bereitgestellt haben, während andere nur das für sie Nötigste mitgeteilt haben wollen.

4.3.2.7 Berücksichtigung der Meinungen der Teilnehmer

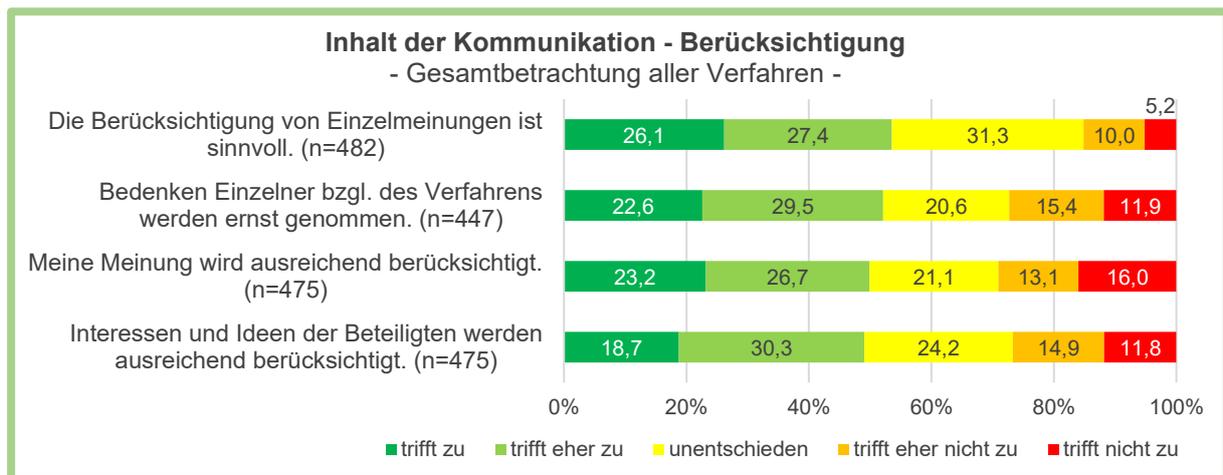


Diagramm 4.62: Inhalt der Kommunikation und Berücksichtigung individueller Interessen und Meinungen

Die Rückmeldung bzgl. der Berücksichtigung von Bedenken, Interessen und Meinungen der Beteiligten im Verfahren ist sehr positiv (siehe Diagramm 4.62). Fast die Hälfte und mehr beantworten dies mit sehr gut bis gut. Andererseits ist der Anteil von 11,8 % bis 16 % vergleichsweise hoch, die ihre Meinung als schlecht berücksichtigt wahrnimmt. Diese Aussage gilt auch dann, wenn ein unterschiedliches Verständnis hinsichtlich der individuellen Berücksichtigung in die Betrachtung mit einbezieht, d. h. was die Berücksichtigung einer Meinung ausmacht und welche Erwartungen mit einer Berücksichtigung verbunden sind. Besteht die Erwartung darin, dass jegliche Meinung erfasst und diskutiert wird, dann besteht eine realistische Chance, dass die Erwartungen erfüllt werden. Besteht die Erwartungshaltung aber darin, dass ein Thema solange diskutiert wird, bis die eine bestimmte Meinung vertreten wird, dann sind die Chancen relativ hoch, dass diese Erwartungen enttäuscht werden.

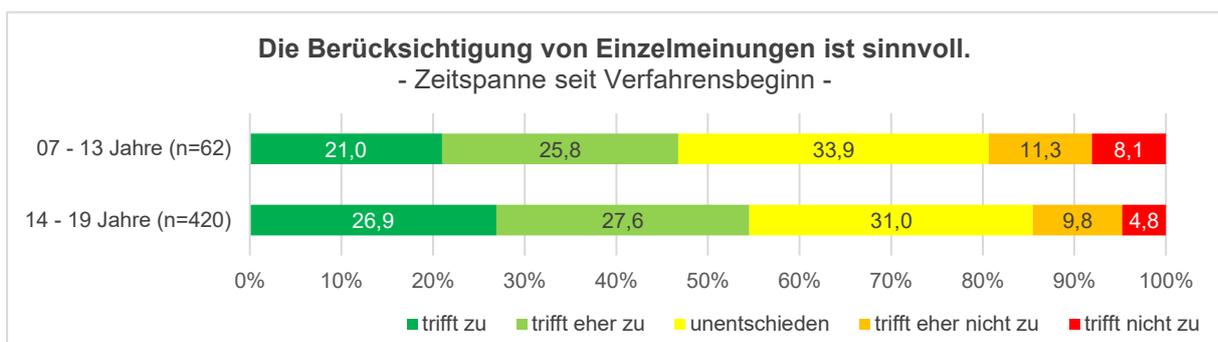


Diagramm 4.63: Sinnhaftigkeit der Berücksichtigung der Einzelmeinung und Zeitspanne seit Verfahrensbeginn

Wenngleich die Berücksichtigung der Einzelmeinungen im Verfahren über die gesamte Zeitspanne für wichtig erachtet wird, so gilt dies doch besonders für die Endphase sehr langer Verfahren (siehe Diagramm 4.63). Zu Beginn eines Verfahrens erscheint es vielen noch ein zeitbeanspruchender Faktor, die Vielfalt der Meinungen und Sichtweisen zu erörtern (19,4 %). Definitiv beansprucht diese Vorgehensweise auch Zeit. Diese Meinung verschiebt sich allerdings insbesondere in den Verfahren schnell in eine positive Richtung, in denen im späteren Verlauf des Verfahrens Widersprüche zu einer wesentlich längere Verfahrensdauer führen.

„Viele Offene Gespräche für einen ehrlichen Umgang sind nötig, damit sich niemand hintergangen fühlt.“ (Kommentar eines Befragungsteilnehmenden)

„Man muss [...] versuchen, die Teilnehmer zu erreichen; auch die und speziell die, die kein großes Interesse zeigen.“ (Kommentar eines Befragungsteilnehmenden)

Der Ansatz, möglichst viele Betroffene zu beteiligen, ist der Versuche, Interessenkonflikte oder Ablehnungstendenzen, die erst einmal im Verborgenen bleiben, frühzeitig zu identifizieren um diesen begegnen zu können und um auf diese Weise die zeitaufwendige Behandlung von möglicherweise vermeidbaren Widersprüchen vorzugreifen. Andererseits kann durch Kompromisslösungen der Effekt entstehen, dass das Ergebnis allen ein wenig aber keinem ganz zusagt und im Endeffekt die Chance auf effektive Änderungen ungenutzt bleibt. Aus diesem Grund ist es umso wichtiger, Diskussionen nicht aus dem Weg zu gehen und die Erwartungshaltung von Anfang an realistisch aufzubauen.

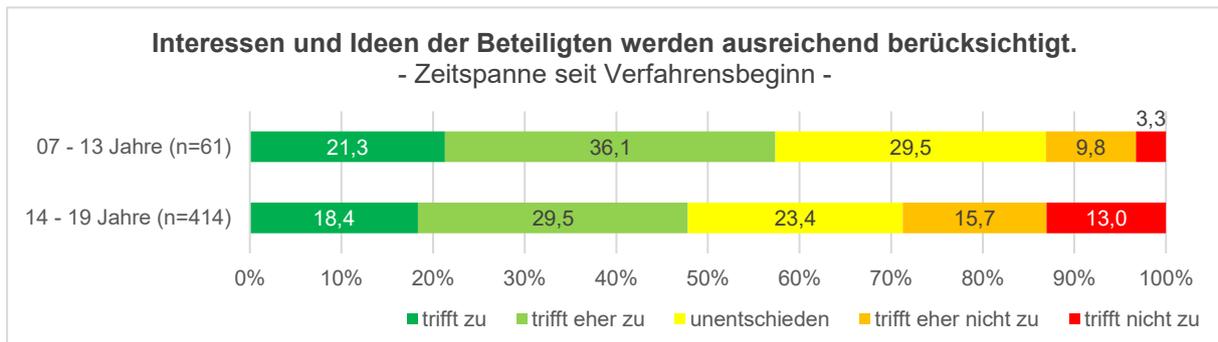


Diagramm 4.64: Berücksichtigung von Interessen und Ideen in Kombination mit der Zeitspanne seit Verfahrensbeginn

Daran, dass die Interessen und Ideen der Beteiligten tatsächlich berücksichtigt werden, auch über die gesamte Verfahrenszeit, haben 86,9 % aller Befragten keinen Zweifel (siehe Diagramm 4.64). Anders aber als bei der Bewertung der Sinnhaftigkeit der Berücksichtigung von Einzelmeinungen, verändert sich diese Bewertung bei den Befragten, deren Verfahren schon 14 und mehr Jahre andauert. Diejenigen, die sagen, es trifft eher nicht oder nicht zu, dass die Ideen der Beteiligten ausreichend berücksichtigt werden, machen in dieser Zeitspanne einen Anteil von 28,7 % aus. Dieser Wert liegt bei den Beteiligten, deren Verfahren seit sieben bis 13 Jahre andauert, bei gerade einmal 13,1 %. Der Anteil der Kritiker tut sich mehr als verdoppeln und das obwohl die Beteiligten, welche dieselbe Verfahrensdauer vorweisen können, gleichzeitig sagen, dass die Berücksichtigung der individuellen Meinung sinnvoll wäre (vgl. Diagramm 4.63). Insgesamt kann konstatiert werden, dass die Mehrheit der Beteiligten die Berücksichtigung der Einzelmeinungen für sehr sinnvoll hält und dass diese auch ausreichend berücksichtigt wird. Diese Ansicht verstärkt sich zu Ende des Verfahrens, obwohl zu diesem Zeitpunkt gleichzeitig wahrgenommen wird, dass die individuellen Ideen und Interessen der Beteiligten nicht mehr derart berücksichtigt oder diskutiert werden (können), wie sich das die Beteiligten gerne wünschen.

Die Bewertung darüber, ob Bedenken Einzelner bzgl. des Verfahrens ernst genommen werden (siehe Diagramm 4.65), fällt bei den Teilnehmern deutlich negativer aus, als die Bewertungen dahingehend, wie die individuelle Meinung berücksichtigt wird. 44,7 % sind der Ansicht, die Bedenken Einzelner werden ernst genommen. 32,2 % dagegen meinen, die individuellen Bedenken werden nicht oder eher nicht ernst genommen. Die negativere Bewertung hängt sicherlich auch damit zusammenhängen, dass Bedenken im Gegensatz zu Meinungen bereits

negative Assoziation bzgl. einer Thematik sind, d. h. mit Zweifeln, Vorbehalten, Sorgen oder vielleicht sogar Ängsten verbundene Einwände gegen eine bestimmte Vorgehensweise oder Sache. Dem entsprechend ist der Begriff bereits negativ besetzt. Wenn nun die Situation eintritt, dass die Bedenken nicht berücksichtigt werden und möglicherweise auch real werden, dann ist die individuelle negative Assoziation mit dem Verfahren für den jeweiligen Beteiligten bestätigt. Da ein Großteil der befragten Nichtvorstandsmitglieder (67,8 %) allerdings auch aussagt, die Thematisierung von Bedenken stellt kein Problem dar, ist hier zwar Optimierungspotenzial aber kein weiterer Handlungsbedarf erkennbar.

Die Vorstandsmitglieder haben eine wesentlich positivere Sichtweise. 94 % sind der Meinung, die Bedenken des Einzelnen werden ernst genommen. Dies ist einer der höchsten Zustimmungswerte zu einer Aussage in der gesamten Studie. Der sehr deutliche Unterschied zur Einschätzung der Nichtvorstandsmitglieder macht die unterschiedlichen Standpunkte und wahrgenommenen Realitäten sichtbar.

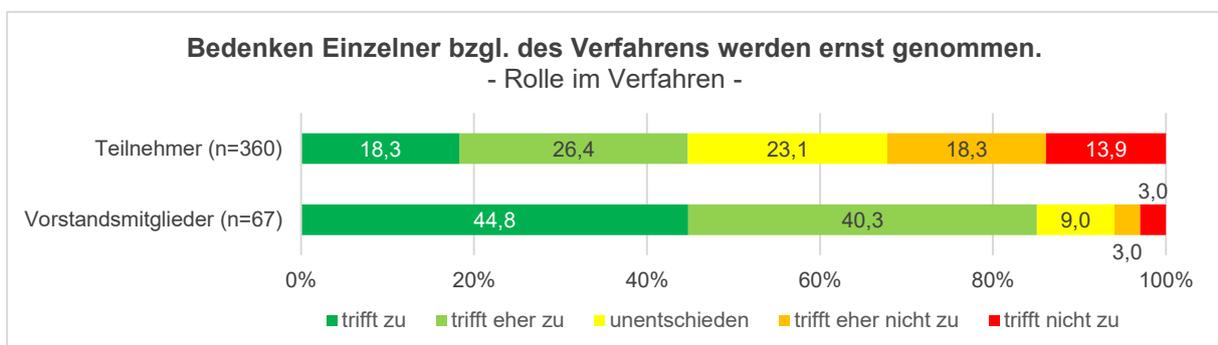


Diagramm 4.65: Berücksichtigung der Bedenken einzelner und Rolle im Verfahren

Danach gefragt, wie die Beteiligten ihre eigene Meinung berücksichtigt sehen, ergibt sich insgesamt ein sehr positives Bild. 71,1 % geben an, diesbezüglich kein Problem zu erkennen (Diagramm 4.62). Betrachtet man die Bewertungen abhängig von der von den Befragungsteilnehmenden angegebenen Ortskenntnis, ergibt sich ein differenziertes Bild. Diejenigen, die angeben, das Verfahrensgebiet eher schlecht zu kennen, sind weniger unzufrieden mit der Berücksichtigung ihrer eigenen Meinung im Verfahren (21,1 %) als diejenigen, die von sich sagen, das Verfahrensgebiet eher gut (29 %) oder sehr gut (31 %) zu kennen (siehe Diagramm 4.66).

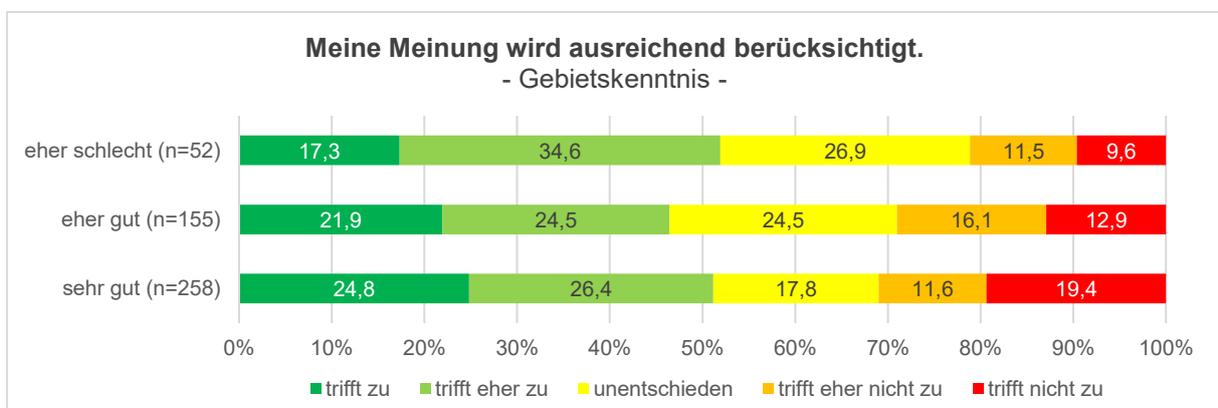


Diagramm 4.66: Einschätzung der Berücksichtigung der eigenen Meinung und Gebietskenntnis

Diejenigen, die überzeugt sind, dass Verfahrensgebiet sehr gut zu kennen, sind nicht zwangsläufig aber mit Masse auch diejenigen, die bereits sehr lange im Verfahrensgebiet leben.

Das durch die Kenntnis von Ort und Leuten möglicherweise vorhandene Wissen bestmöglich für das Verfahren einzusetzen, ist ein grundlegender Motivator zur Beteiligung und unverzichtbar für den Verfahrensverlauf. Es wird allerdings durch das Eingehen von Kompromissen und gegensätzlichen Meinungen in den wenigsten Fällen möglich sein, die Maßnahmen immer derart umzusetzen, wie es der individuelle Teilnehmer für die Gemeinschaft und sich selbst als optimal empfindet. Dies, gepaart mit einem aus dem Bewusstsein um das umfassende Wissen bezüglich des Verfahrensgebietes sich begründenden Anspruch, dass dergestalt gehandelt werden müsste, wie die betroffene Person dies für richtig hält, kann nur zu Enttäuschungen führen. Es ist durchaus möglich, dass dies dann derart empfunden wird, als würde die eigene Meinung übergangen. Dem kann nur eine offene Kommunikation entgegenwirken. Die Gebietskenntnis ist unabkömmlich für die Kommunikation über das Verfahrensgebiet, aber daraus erwächst kein Anspruch auf Umsetzung.

4.3.2.8 Partizipation

Diagramm 4.67 befasst sich mit der Bewertung der Verfahrensbeteiligung durch die Betroffenen. Mehr als die Hälfte der Befragten (58,8 %) gaben an, dass sich jeder Teilnehmer aktiv am Verfahren beteiligen sollte. Demgegenüber stehen 7,9 %, die dies ablehnen. Mit 56,3 % bewerten ähnlich viele Teilnehmer ihre Beteiligung am Verfahren als sinnvoll und fast 50 % fühlen sich gut in das Verfahren eingebunden. Allerdings gaben auch 16,5 % an, dass sie ihre Beteiligung als nicht sinnvoll betrachten. 10,5 % fühlen sich zudem nicht gut eingebunden. Eine ähnliche Größenordnung, nämlich 12,6 % und 11,5 %, empfanden das Mitwirken am Verfahren als negativ und fühlten sich nicht in den Diskurs einbezogen. Dieser negativen Wahrnehmung steht eine positive Resonanz von 65 % bzw. 50,5 % gegenüber.

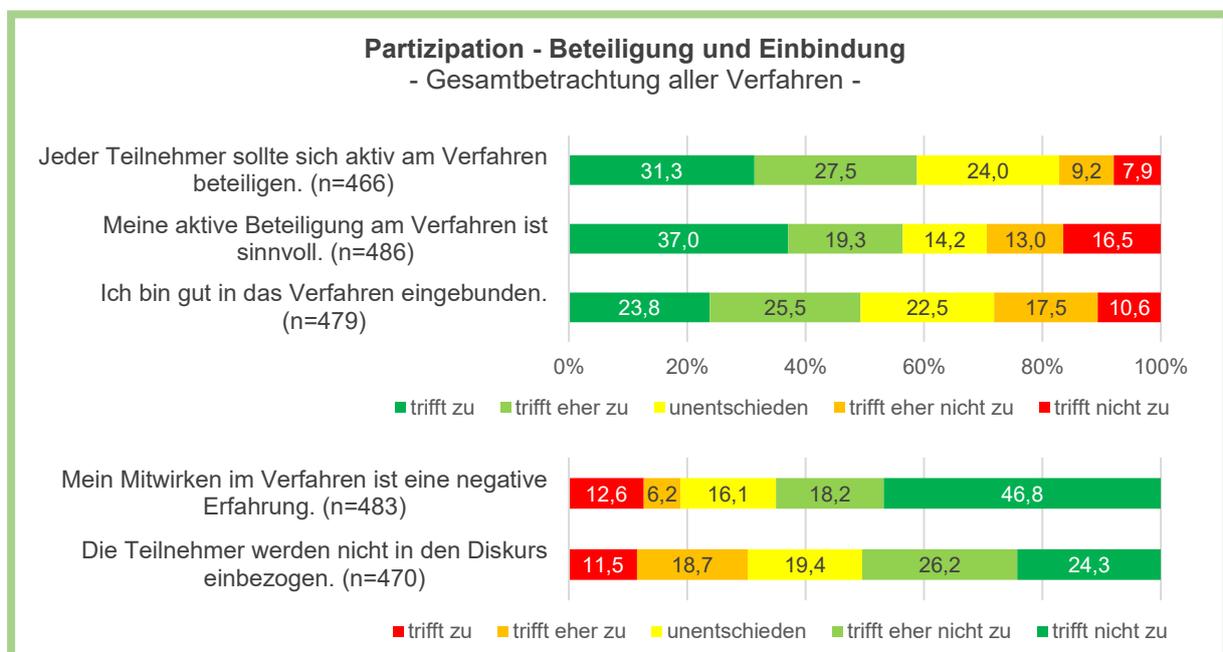


Diagramm 4.67: Beteiligung und Einbindung der Betroffenen

Hier gibt es noch erhebliches Potential für die Kommunikation, sowohl um die negative Wahrnehmung bzgl. der Notwendigkeit der Beteiligung am Verfahren als auch des positiven Empfindens der Mitwirkung zu stärken. Dabei besteht die Herausforderung darin, ein ausgewogenes Verhältnis zwischen dem erforderlichen Zeitaufwand der Beteiligten und dem

Erkennen der positiven Aspekte des Verfahrens zum Nutzen der Beteiligten zu finden, um eine positive Rückmeldung bezogen auf den Zeitaufwand (siehe Diagramm 4.77) zu fördern.

Die Zustimmungswerte für die aktive Beteiligung sind während des gesamten Verfahrens durchgängig hoch (siehe Diagramm 4.68). Der Grad der Zustimmung und Ablehnung ändern sich zwar, die allgemeinen Tendenzen bleiben aber konstant.

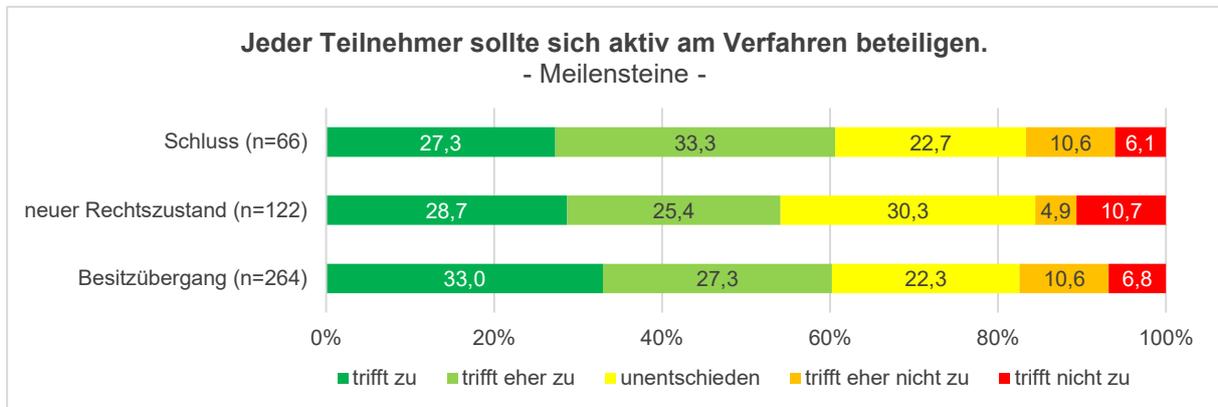


Diagramm 4.68: Bewertung der aktiven Beteiligung der Teilnehmer am Verfahren und Meilensteine

Wenig überraschend ist, dass diejenigen, die sich sowieso engagieren, auch das Engagement ihrer Mitstreiter im Flurneuordnungsverfahren einfordern und das Engagement im Allgemeinen positiver sehen als diejenigen, die sich auch sonst nicht in der Gemeinschaft engagieren (siehe Diagramm 4.69). 63,6 % der sich selbst als engagiert bezeichnenden Betroffenen finden, jeder sollte sich aktiv am Verfahren beteiligen. Diese Meinung teilen 49,3 % der sonst nicht in der Gemeinschaft Engagierten. Die Ablehnungsanteile sind mit 16,6 % bei den Engagierten und 19,5 % bei den Nichtengagierten nahezu gleich. Meist sind diese Angaben von Personen mit sehr kleinen Grundstücken, welche nicht wirklich viel mit dem Verfahren zu tun haben und aus diesem Grund wenig in das Verfahren involviert sind und auch keine Notwendigkeit dafür sehen. Die Mehrheit dieser Personen ist sonst sehr wohl in der Gemeinde, in Vereinen, in einem Ehrenamt oder anderweitig in der Gemeinschaft aktiv. Die grundsätzliche Ablehnung hängt folglich weniger an der allgemeinen Motivation zur Beteiligung, sondern vielmehr an der Eingebundenheit in das Verfahren, welche vordergründig durch die Planungselemente der Flurneuordnung, wie bspw. Größe, Qualität und Anzahl des Grundbesitzes im Verfahrensgebiet, definiert wird. Dies soll allerdings nicht bedeuten, dass Teilnehmer mit kleinen Flächenanteilen sich nicht ebenfalls sehr im Verfahren engagieren. Ein Befragungsteilnehmer drückte es so aus:

„Ich war mit meiner kleinen Grundstücksfläche zu wenig eingebunden und dem entsprechend auch wenig gefordert, um von einer wirklichen Beteiligung sprechen zu können.“ (Kommentar eines Befragungsteilnehmenden)

Für den Teilnehmer bestand folglich gar keine Notwendigkeit, sich mit dem Verfahren näher auseinanderzusetzen.

Die individuellen Zustimmung- oder Ablehnungstendenzen zur Partizipation sind den Bewertungen der Befragungsteilnehmer hinsichtlich ihrer eigenen Beteiligung zu entnehmen. Nach der eigenen Sinnhaftigkeit ihrer Beteiligung gefragt, antworten die Teilnehmer mit deutlich mehr Ablehnung, als dies bei der Befragung hinsichtlich der Teilnahme aller Verfahrensteilnehmer der Fall ist. Hinsichtlich der Ablehnungstendenzen der Engagierten und Nichtengagierten steigen die Werte von 16,6 % und 19,5 % auf 25,1 % und 39,5 % (siehe

Diagramm 4.69 und Diagramm 4.70. Die Teilnehmer machen demnach einen deutlichen Unterschied zwischen der Sinnhaftigkeit der Beteiligung von jedem und ihrer eigenen Beteiligung.

Dabei ergeben sich bei der Auswertung der Angaben zur Sinnhaftigkeit der Beteiligung eines jeden sowohl im Vergleich der verschiedenen Auswertungskategorie als auch im Vergleich der Gruppen in den jeweiligen Auswertungskategorien auffällig ähnliche Werte. Die Ähnlichkeit der Werte zeigt deutlich, dass die Teilnehmer die Situation und die Notwendigkeit der Beteiligung im Allgemeinen sehr gut einschätzen können und alle zu demselben Schluss kommen: Es ist zwar nicht zwangsläufig für jeden Einzelnen sinnvoll, sich aktiv am Verfahren zu beteiligen, aber die Mehrheit sollte sich beteiligen und einbringen.

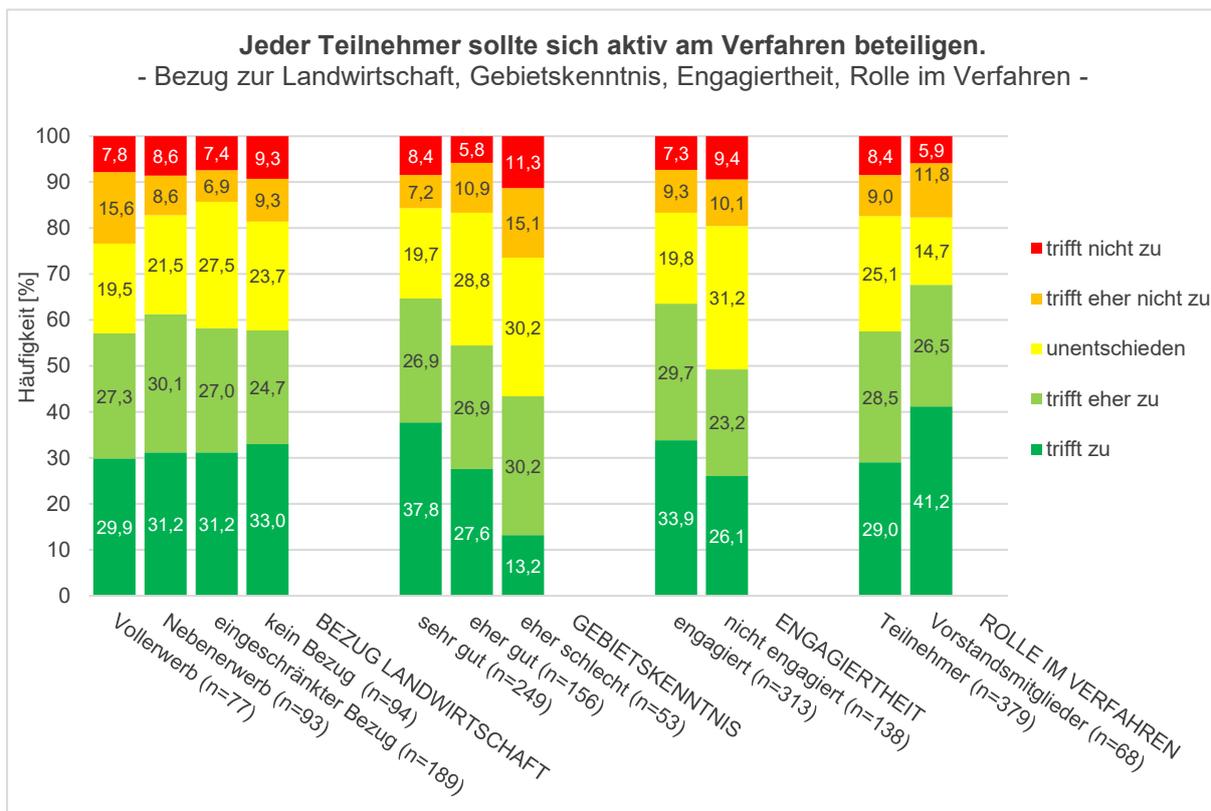


Diagramm 4.69: Bewertung der aktiven Beteiligung der Teilnehmer am Verfahren in Verbindung mit dem Bezug zu Landwirtschaft, der Gebietskenntnis, der Engagiertheit und der Rolle im Verfahren

Die Auswertung der Bewertung der Sinnhaftigkeit der eigenen Beteiligung ergibt ein anderes Bild (siehe Diagramm 4.70). Hier sind die Verläufe innerhalb der Auswertungskategorien abhängig von der Zugehörigkeit zu einer Gruppe. In der Auswertungskategorie "Bezug zur Landwirtschaft" wird deutlich, dass je mehr Bezug der Teilnehmer zur Landwirtschaft hat, desto sinnvoller hält der Teilnehmer die eigene aktive Beteiligung im Verfahren. Von denjenigen ohne Bezug zur Landwirtschaft, halten weniger als die Hälfte (46,3 %) ihre aktive Beteiligung für sinnvoll. Von den Teilnehmern im Vollerwerb halten knapp zwei Drittel (65,8 %) ihre aktive Partizipation für sehr oder eher sinnvoll. Mit abnehmendem Bezug zur Landwirtschaft steigen auch die Ablehnungstendenzen hinsichtlich der Sinnhaftigkeit der eigenen aktiven Beteiligung.

Dieselben Einstellungsunterschiede bestehen zwischen den Teilnehmern mit guter oder schlechter Gebietskenntnis. Je mehr Gebietskenntnis die Teilnehmer mitbringen, desto mehr

sind sie davon überzeugt, dass es für sie sinnvoll ist, sich in das Verfahren einzubringen. Je weniger Ortskenntnis die Teilnehmer angeben, desto sinnloser empfinden sie ihr eigenes Engagement hinsichtlich des Verfahrens. Fast die Hälfte der Teilnehmer (43,7 %) mit eher schlechter Gebietskenntnis gibt an, ihre Beteiligung am Verfahren sei eher oder überhaupt nicht sinnvoll. Derselben Meinung sind nicht einmal ein Viertel (23,2 %) derjenigen, die sich sehr gut im Verfahrensgebiet auszukennen scheinen. Der Anstieg der Zustimmungstendenzen ist mit besser werdender Gebietskenntnis bereits bei der Bewertung der Beteiligung eines jeden (vgl. Diagramm 4.69) deutlich erkennbar und erreicht ähnliche Werte. Von denjenigen, die angeben, das Verfahrensgebiet eher schlecht zu kennen, halten 44 % ihre Beteiligung für sinnvoll oder eher sinnvoll. Dieser Wert erhöht sich bei denjenigen mit eher guter Gebietskenntnis auf 48,4 % und noch einmal bei denjenigen mit sehr guter Gebietskenntnis auf 63,2 %. Der Verlauf der Ablehnungstendenzen ist allerdings bei der Bewertung, wie sinnvoll die eigene Partizipation sei, wesentlich deutlicher und die Werte wesentlich höher als im Diagramm 4.69.

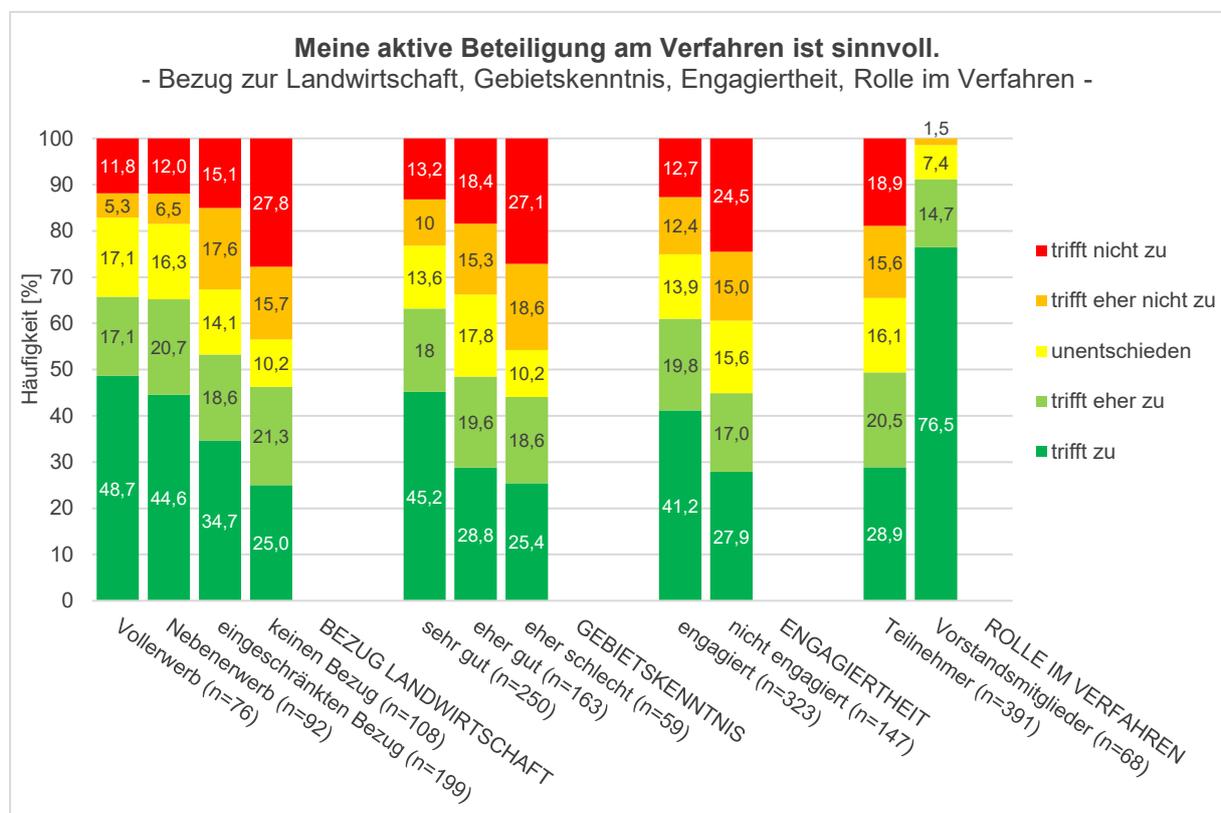


Diagramm 4.70: Bewertung der eigenen Beteiligung der Teilnehmer am Verfahren in Verbindung mit dem Bezug zur Landwirtschaft, der Gebietskenntnis, der Engagiertheit und der Rolle im Verfahren

Gleiches gilt für die Auswertungskategorie "Engagiertheit", deren Unterschiede zwischen den Gruppen Engagierte und Nichtengagierte aber eher weniger überraschend sind. Mehr als ein Drittel (39,5%) der Nichtengagierten empfinden ihre eigene, aktive Beteiligung als eher oder ganz sinnlos. Weniger als die Hälfte dieser Gruppe (44,9 %) kann die Sinnhaftigkeit ihrer Beteiligung bestätigen. Diese Meinung wird von fast zwei Drittel (61 %) der ohnehin anderweitig Engagierten vertreten, wobei jedoch auch ein Viertel von ihnen ihre Beteiligung weniger oder gar nicht sinnvoll findet.

Große Unterschiede zeigen die Gruppen in der Auswertungskategorie "Rolle im Verfahren" auf. 91,2 % der Vorstandsmitglieder halten ihre Beteiligung für sinnvoll. Dem kann nur die

Hälfte (49,4 %) der Teilnehmer zustimmen. Von diesen sind auch 18,9 % und 15,6 % überzeugt, ihre eigene, aktive Partizipation sei eher oder ganz sinnlos. Dem schließen sich lediglich 1,5 % der Vorstandsmitglieder an, welche ihre Beteiligung als eher sinnlos beschreiben würden.

Wie sinnvoll das eigene, aktive Engagement wahrgenommen wird, ist demnach stark von einer Vielzahl an Faktoren abhängig. Erst einmal muss die Notwendigkeit einer Beteiligung vorliegen und bewusst sein. Diese Betrachtung wird bei einem Teilnehmer mit kleinem Waldgrundstück anders ausfallen als bei einem Vollerwerbslandwirt mit beträchtlichem Flächenanteil. Des Weiteren hat die Verbundenheit zum Verfahrensgebiet Einfluss auf die Wahrnehmung des eigenen Engagements. Diejenigen mit schlechter Ortskenntnis sind in der Mehrheit auch gleichzeitig diejenigen, welche entweder nicht in der Gemeinschaft engagiert sind oder aber sich gar nicht vor Ort befinden oder nie Zeit im betroffenen Gebiet verbracht haben. Diese Teilnehmer sind logischerweise wesentlich weniger mit den betroffenen Flächen oder der Gemeinschaft verbunden, als jemand, der sein ganzes Leben vor Ort verbracht hat oder seine Lebensgrundlage mit den Feldern erwirtschaftet. Das eigene Engagement, an der Veränderung mitzuwirken, um für sich selbst und die Gemeinschaft bestmögliche Lösungen zu finden, Änderungen herbeizuführen und die Chancen der Verbesserungsmöglichkeiten durch die Flurneuordnung zu ergreifen, wird dem entsprechend wesentlich anders betrachtet, als wenn keine Grundlage für eine Verbundenheit und keine Notwendigkeit einer Beteiligung vorhanden sind.

Daneben gibt es aber auch Stimmen, die das eigene Engagement nach Beendigung des Verfahrens selbstkritisch bewerten. Die folgenden Antworten auf die Frage, was die Teilnehmer selbst im Nachhinein anders hätten machen wollen, verdeutlichen dies.

„[...] persönlich besser informieren und mehr nachfragen.“ (Kommentar eines Befragungsteilnehmenden)

„[...] öfter an Veranstaltungen und Ortsterminen teilnehmen und mehr die Planungsunterlagen einsehen.“ (Kommentar eines Befragungsteilnehmenden)

Die Beteiligungsmöglichkeiten sind offensichtlich vorhanden. Der Vorteil der Teilnahme und deren Nutzen werden aber nicht durch alle Betroffenen gleichermaßen oder erst nach der Beendigung des Verfahrens erkannt. Diese Erkenntnis muss man daher den Teilnehmern, welche noch am Anfang eines Verfahrens stehen und die Chance der Teilnahme noch haben, vermitteln. Aus diesem Grund ist ein Erfahrungsaustausch, auch zwischen den Teilnehmergeinschaften vergleichbarer Verfahren wichtig und gewinnbringend.

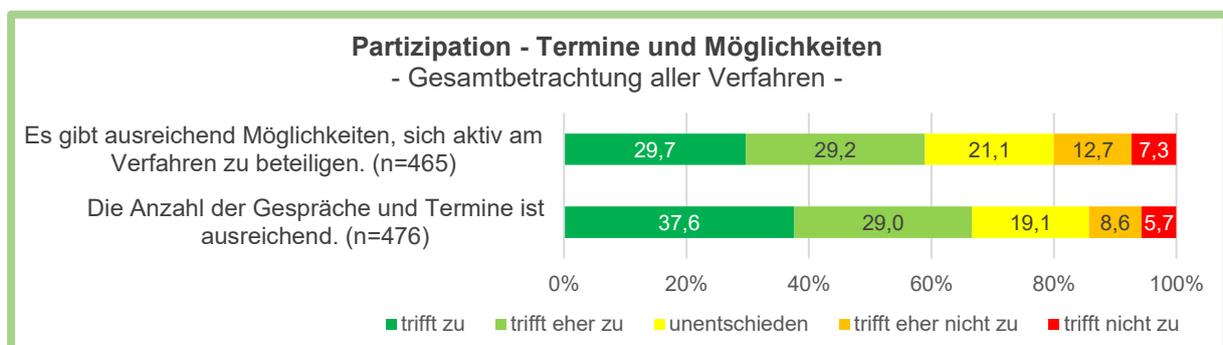


Diagramm 4.71: Termine und Möglichkeiten der Beteiligten

Wer seine Beteiligung als sinnvoll ansieht, sollte auch die Möglichkeiten haben, gut in das Verfahren eingebunden zu werden. Dass dies der Fall ist, sieht mehr als die Hälfte (58,9 %) der Teilnehmer so. Nur 7,3 % und 12,7 % geben an, dass es nicht oder nicht genug Möglichkeiten gibt, aktiv zu partizipieren (siehe Diagramm 4.71). Auch dass die Anzahl der Gespräche und Termine nicht ausreichend ist, bemängeln 14,3 % der Teilnehmer. Es zeigen sich allerdings auch zwei Drittel (66,6 %) mit der Anzahl der Interaktionsmöglichkeiten zufrieden.

Die Teilnehmer und Vorstandsmitglieder liegen in diesem Punkt mit ihren Bewertungen nicht derart weit auseinander, wie bei anderen Aspekten. Nichtsdestotrotz existiert ein großer Unterschied. Während 83,3 % der Vorstandsmitglieder zufrieden und nur 6 % unzufrieden mit der Anzahl der Beteiligungsmöglichkeiten sind, machen diese Werte bei den Teilnehmern 53,7 % und 20 % aus (siehe Diagramm 4.72). Insgesamt haben 80 % der Teilnehmer nichts Wesentliches an der Anzahl an Möglichkeiten der aktiven Beteiligung auszusetzen.

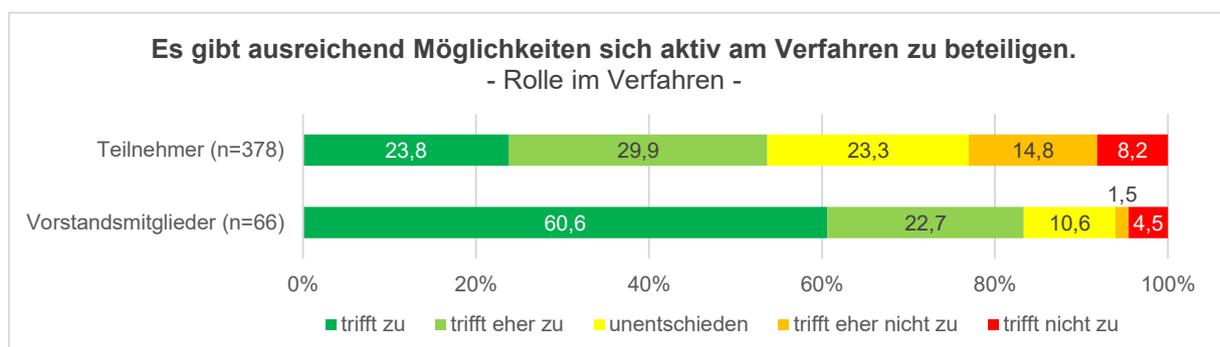


Diagramm 4.72: Möglichkeiten zur aktiven Beteiligung und Rolle im Verfahren

Die Einschätzungen der Anzahl der Gespräche und Termine fällt ähnlich, wenn auch noch etwas positiver aus. Fast zwei Drittel (64,1 %) der Teilnehmer meinen, die Anzahl der Termine sei ausreichend (siehe Diagramm 4.73). Nur etwas mehr als ein Sechstel (17 %) ist der Meinung, dass die Anzahl der Termine eher oder überhaupt nicht ausreichend ist. Nur 1,5 % der Vorstandmitglieder finden die Anzahl der gemeinsamen Termine eher nicht ausreichend. 83,8 % sehen diesen Aspekt als ausreichend erfüllt an. Obwohl die Bewertungen beider Gruppen überaus positiv sind, ist der Unterschied zwischen ihnen von rund 20 % bei den positiven und 15,5 % bei den negativen Bewertungen ein deutliches Indiz dafür, dass die Gruppen unterschiedliche Ansichten vertreten. Insbesondere die Vorstandssitzungen bzw. die nicht gegebene Zugänglichkeit für die restlichen Teilnehmer sind diesbezüglich ein in vielen Verfahren genannter Kritikpunkt. Einer der Befragungsteilnehmer fast die Möglichkeiten, die seitens vieler Nichtvorstandsmitglieder gewünscht werden, in einem ausführlichen Kommentar zusammen.

„Mindestens einmal jährlich sollte es eine Informationsveranstaltung für alle interessierten Bürger geben. Die Veranstaltung sollte rechtzeitig durch öffentlichen Aushang und über Zeitungsanzeigen angekündigt werden, sodass jedem Bürger die Teilnahme an der Informationsveranstaltung ermöglicht wird. Des Weiteren sollte es mehr persönliche Kontakte zwischen Teilnehmern und Vorsitzenden der Flurneuordnung geben: Die müsste auch außerhalb der normalen Dienstzeit des Vorsitzenden für die Teilnehmer ermöglicht werden. Viele Teilnehmer sind mittlerweile Arbeitnehmer oder müssen gar pendeln. Bei Gesprächen mit der Flurneuordnung müssen diese dann frei oder einen Tag Urlaub nehmen. Zudem sollte jeder Teilnehmer der Flurneuordnung die Möglichkeit haben, als Besucher an den Sitzungsterminen der Vorstandschaft teilzunehmen. Die Termine sollten ebenfalls den Teilnehmern durch öffentliche Bekanntmachung oder durch schriftliche Einladung zugänglich sein. Dabei sollte in den Sitzungen im öffentlichen Teil schon das bereits Durchgeführte, der jetzige Stand der

Durchführung und die nächsten einzuleitenden Schritte besprochen werden. Es sollten nicht alle Maßnahmen im nichtöffentlichen Teil behandelt werden und die Besucher im öffentlichen Teil nur mit Zahlen beworfen werden.“ (Kommentar eines Befragungsteilnehmenden)

Der Kommentar fasst die Zusammenhänge zwischen zeitlicher Verfügbarkeit von Teilnehmern und Vertretern der Behörden, die Zugänglichkeit und die Notwendigkeit der Bereitstellung und die Nutzbarmachung von Informationen bezüglich des Verfahrens und des Verfahrensablaufs, die Nachvollziehbarkeit der Entscheidungsfindung und die über das Verfahren konstante Informationsbereitstellung und Einbindung aller Beteiligten umfassend zusammen.

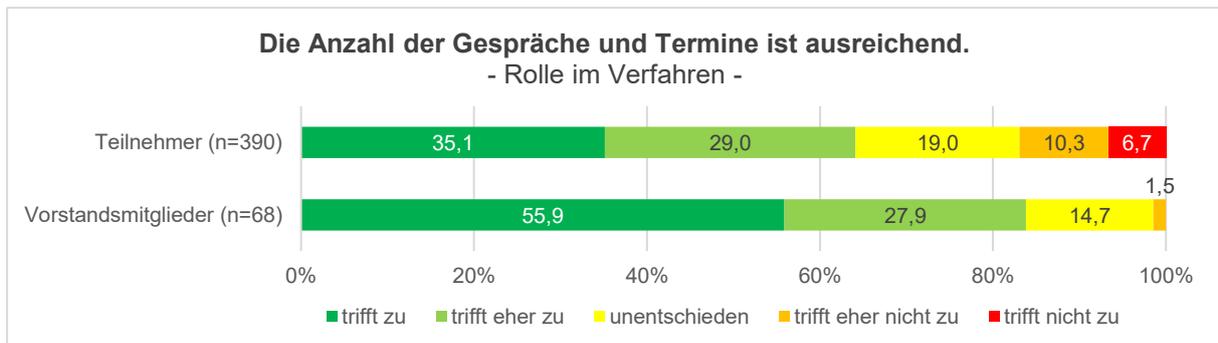


Diagramm 4.73: Anzahl der Gespräche und Termine in Kombination mit Rolle im Verfahren

Zum Zeitpunkt des Besitzübergangs sind 15 % aller Verfahrensteilnehmer mit der Häufigkeit der Möglichkeit des persönlichen Gesprächs unzufrieden. 65,8 % sind zu diesem Zeitpunkt zufrieden mit diesem Aspekt. Zum Schluss des Verfahrens sind noch 10,6 % nicht zufrieden und 71,2 % zufrieden. Das Informationsbedürfnis ist in den anfänglichen Verfahrensphasen hoch, die Erfahrung und Routine bei den meisten Teilnehmern aber noch nicht derart präsent, als dass man bei jedem von einem vollumfänglichen Wissen ausgehen kann. Die Kommentare der Teilnehmer legen nahe, dass sich insbesondere in der Anfangsphase mehr persönliche Gespräche gewünscht werden, in der die eigene Situation erörtert wird. Es würde zwar sehr viel besprochen werden, aber zu einem Zeitpunkt, zu dem viele noch bezüglich des Verfahrens dazulernen. Viele Teilnehmer empfänden es als hilfreich, Handlungsoptionen und Wahlmöglichkeiten bezüglich ihrer individuellen Situation aufgezeigt zu bekommen. Das Aufzeigen von Handlungs- und Wahlmöglichkeiten geschieht bereits, sowohl vor dem Verfahrensbeginn in Workshops als auch während der Anfangsphase und darüber hinaus in Teilnehmerversammlungen und anderen Partizipationsformaten. Dass nicht von Anfang an ein "Verfahrensfahrplan" für den individuellen Teilnehmer aufgezeigt werden kann, ist in einem von gemeinsamer Planung, Kompromissfindung und Abwägung der Interessen geprägten Verfahren verständlich. Eine detaillierte individuelle und verbindliche Zielvorgabe würde eine Erwartungshaltung aufbauen, die mit großer Wahrscheinlichkeit, zumindest in Teilen nicht erfüllt werden kann und schlussendlich für Enttäuschung sorgt.

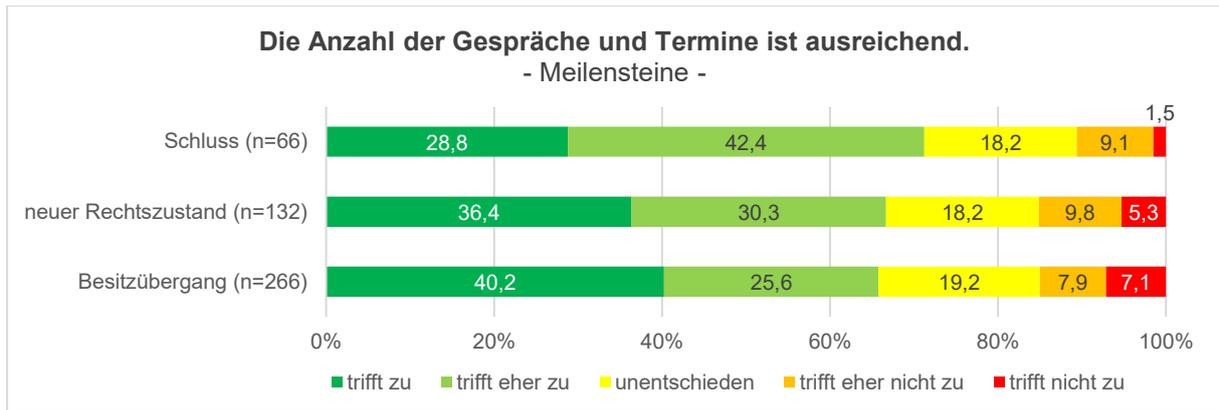


Diagramm 4.74: Bewertung der Anzahl der Gespräche und Termine in Kombination mit den Meilensteinen

Bewertungsaspekte wie die Anzahl der Gesprächstermine, die Möglichkeit der Partizipation, die Bereitstellung von Informationen oder deren Verständlichkeit sind alle Voraussetzung dafür, dass sich der Teilnehmer gut in das Verfahren eingebunden fühlen kann.

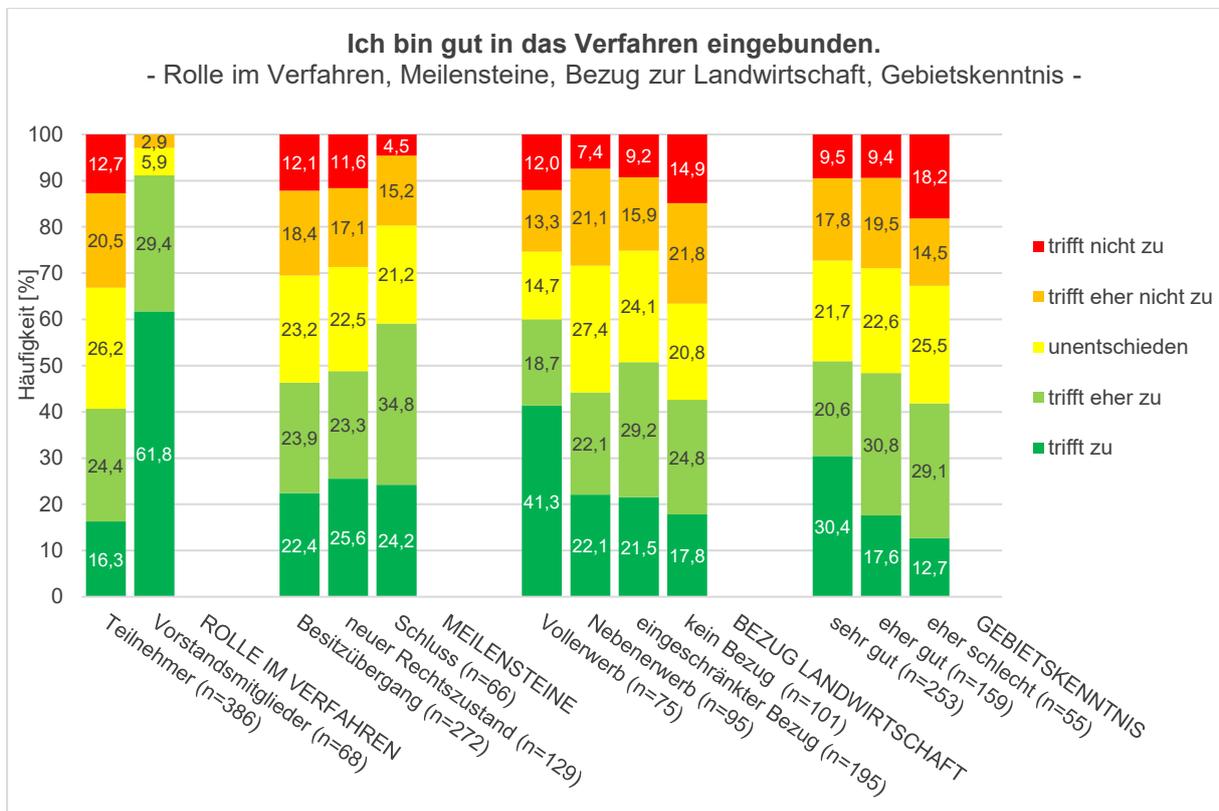


Diagramm 4.75: Individuelle Wahrnehmung der Eingebundenheit in das Verfahren in Abhängigkeit von der Rolle im Verfahren, den Meilensteine, der Gebietskenntnis und dem Bezug zur Landwirtschaft

Abhängig davon, ob der Befragte Vorstandsmitglied oder einfacher Teilnehmer ist, gehen die Empfindungen über eine gute Eingebundenheit in das Verfahren sehr weit auseinander. 91,2 % der Vorstandsmitglieder, aber nur 40,7 % der restlichen Teilnehmer fühlen sich sehr gut oder eher gut in das Verfahren eingebunden (siehe Diagramm 4.75). Als nicht gut in das Verfahren integriert würden sich lediglich 2,9 % der Vorstandsmitglieder aber 33,2 % der restlichen Teilnehmer beschreiben. Einerseits ist es nachvollziehbar, dass ein Vorstandsmitglied eine bereits durch die Annahme der Wahl zum Vorstandsmitglied und den mit der Position

verbundenen Aufgaben und Entscheidungsbeteiligungen eine andere Eingebundenheit in das Verfahren für sich wahrnimmt, als das für die restlichen Teilnehmer der Fall ist. Andererseits begründet dies nicht einen Unterschied von mehr als 50 %. Schlussendlich ist die Frage zu stellen, ob durch das wesentliche Mehr an Informationen, dass (zum Teil nur) den Vorstandsmitgliedern zur Verfügung zu stehen scheint, ein solcher Unterschied, zumindest teilweise, begründbar und für den Verlauf und die Ergebnisse des Verfahrens hinnehmbar ist. In anderen Worten: Ist es hinnehmbar und verfahrensfördernd, dass ein Unterschied an Verfügbarkeit von Informationen zwischen Vorstandsmitgliedern und den restlichen Teilnehmern existiert und dass dieser dazu beiträgt, dass sich die Teilnehmer weniger beteiligt fühlen? Bis zu einem gewissen Grad ist es nachvollziehbar, dass auch hinsichtlich der Effektivität und der Dauer des Verfahrensablaufs und der Entscheidungsfindungen nicht alle Informationen mit jedem diskutiert werden können. Allerdings muss hier ein Unterschied zwischen der Diskussion und der bloßen Bereitstellung von Informationen gemacht werden. Andererseits ist abzuwägen zwischen der Länge des Verfahrens und dem Vertrauen in den Verfahrensablauf und das Verfahrensmanagement, welches zwangsläufig mit der Eingebundenheit und der aktiven Partizipation eng verbunden ist.

Betrachtet man die Veränderungen der Bewertungen über den Verlauf des Verfahrens kann gefolgert werden, dass sich die Teilnehmer umso eingebundener in den Verfahrensverlauf wahrnehmen, je weiter das Verfahren voranschreitet. Dafür können zwei Ursachen angenommen werden. In den Anfangsphasen eines Verfahrens ist vieles noch offen, Handlungsoptionen können diskutiert werden und Wünsche, Ideen sowie Meinungen zusammenkommen als auch aufeinanderprallen. Der Eindruck nicht gut in das Verfahren eingebunden zu sein, kann in diesen Phasen aus unterschiedlichen Gründen sehr schnell entstehen. Denn auch wenn alle Teilnehmer zwangsläufig in das Verfahren eingebunden sind, muss dies noch lange nicht bedeuten, dass der Einzelne auch für sich wahrnimmt, gut in das Verfahren eingebunden zu sein. Der Eindruck, uninformiert oder weniger informiert als andere zu sein, in seinen Bedenken nicht ernst genommen oder nicht ausreichend berücksichtigt zu werden oder aber schlichtweg auch keine Notwendigkeit in einer Beteiligung und Eingebundenheit zu sehen, kann hier eine Rolle spielen und den Ausschlag geben, sich als nicht oder eher schlecht eingebunden wahrzunehmen. Gegen Ende des Verfahrens werden Planungsentscheidungen immer sichtbarer und damit erlebbar, da die Umsetzung der Entschlüsse voranschreitet. Der Schluss des Verfahrens ist nicht mehr derart durch das Treffen von Entscheidungen geprägt, wie das in den ersten Phasen des Verfahrens der Fall war. Gleichzeitig erfahren die Teilnehmer, abhängig vom Grad ihrer Partizipation, einen Wissens- und Erkenntnisgewinn im Laufe des Verfahrens. Aus beiden Gründen, der verringerten Notwendigkeit Entscheidungen in der Gemeinschaft treffen zu müssen und wesentlich mehr Wissen bezüglich der Verfahrensablaufs zu haben, wird die Einbindung in das Verfahren als positiver wahrgenommen.

In Abhängigkeit von der Gebietskenntnis ist festzustellen, dass sich die Teilnehmer mit steigender Ortskenntnis auch besser in das Verfahren eingebunden fühlen. Zum einen müssen diesbezüglich diejenigen betrachtet werden, die nicht vor Ort leben und auch zu keinem Zeitpunkt vor Ort gelebt haben. Die Distanz zwischen dem Verfahren und dem Teilnehmer liegt hier nicht nur in der Kenntnis des Verfahrensgebietes und damit der erhöhten Schwierigkeit, Entscheidungen nachzuvollziehen und sich in der Flur vorstellen zu können. Da man Abläufe in der Gemeinschaft, Eigenheiten der Gemeinschaft oder Einzelner möglicherweise nicht kennt

und nicht einschätzen kann oder sich u. U. auch gar nicht dafür interessiert, liegt auch eine inhaltliche Distanz zwischen dem Teilnehmer und der Gemeinschaft vor. Zum anderen ist eine örtliche Distanz zu den Kommunikationspartnern und damit zur Kommunikation gegeben. Es werden keine Gespräche mit Nachbarn, im Freundeskreis oder zufällig mit weiteren Verfahrensteilnehmern geführt. Der zufällige Austausch von Informationen findet nicht statt. Des Weiteren ist die in den Verfahren vorrangig postalische und nicht über digitale Kommunikationswege stattfindende Bereitstellung von Informationen immer mit einem Zeitverzug verbunden. Die Anreise zu Informationsveranstaltungen und Besprechungen ist abhängig von der Entfernung des Lebens- und Arbeitsmittelpunktes und dem Verfahrensgebiet zeitaufwendig, schwieriger realisierbar und grundsätzlich aufwendiger als für Personen vor Ort.

Nichtdestotrotz kann es ebenfalls sein, dass die Kommunikation vor Ort nicht jeden gleichermaßen erreicht bzw. die Teilnehmer dies als ungleich oder gar nicht funktional wahrnehmen. Termine, über die man nichts weiß, kann man nicht wahrnehmen. Informationen, die einem nicht zugänglich sind, kann man nicht in den Meinungsbildungs- und Entscheidungsfindungsprozess mit einfließen lassen. Entscheidungen, von denen man denkt, dass sie "über den eigenen Kopf hinweg" getroffen wurden, tragen nicht zum Gefühl der Eingebundenheit bei. Diese Faktoren kann man teilweise nicht beeinflussen, da sie in Einzelfällen auch individueller oder zufälliger Natur oder emotionalen Ursprungs sein können. Insbesondere diejenigen, die von sich überzeugt sind, äußerst gute Orts- und Gemeinschaftskenntnisse zu haben, sind sehr wertvoll für das Verfahren. Einzelne dieser Personengruppe können aber bei entsprechendem Anspruch auf Umsetzbarkeit ihrer Ideen begründet auf diesem spezifischen Wissen sehr schnell enttäuscht werden, wenn aufgrund bspw. der Vorgaben seitens der Flurneuordnung oder durch Kompromisslösungen von ihnen favorisierte und als effektiv bewertete Lösungen nicht umgesetzt werden können (vgl. auch Abschnitt 4.3.2.4). Schlussendlich wird auch in der Gruppe der sich als nicht beteiligt Wahrnehmenden ein gewisser Prozentsatz gar nicht interessiert an einer engeren Eingebundenheit sein.

Im Flurneuordnungsverfahren spielt der Bezug zur Landwirtschaft eine nicht zu unterschätzende Rolle. Hinsichtlich der individuell wahrgenommenen Eingebundenheit kann gesagt werden, dass mit dem Bezug zur Landwirtschaft das Gefühl der Eingebundenheit steigt. Die Landwirte sind zwangsläufig mehr von dem Verfahren tangiert, als z. B. ein Teilnehmer mit Waldgrundstück, da sie im Regelfall die Besitzer von größeren Grundstücksflächen sind und die Auswirkungen der Planungen ihre täglichen Abläufe direkt beeinflussen können. Dass diese Teilnehmergruppe sich besser in das Verfahren eingebunden sieht, ist nicht zwangsläufig der Fall. Jedoch ist aus den genannten Gründen in den meisten Fällen eine gewisse Eigenmotivation und aufgrund der in die Flurneuordnung eingebracht Größe der Flächen auch eine gewisse Verhandlungsmasse nicht unwesentlich hinsichtlich des Verfahrens.

Einziges Ausnahmen bilden diejenigen, die im landwirtschaftlichen Nebenerwerb tätig sind. Die Kommentare der Befragungsteilnehmer, die diese Eigenschaft aufweisen, geben Aufschluss über die von ihnen wahrgenommene Anomalie:

„[...] mehr Rücksicht auf die Wünsche und Anträge von Kleinlandwirten oder Teilnehmern mit wenig Fläche nehmen. Vollerwerbslandwirte picken sich die Filetstücke heraus, um ungeliebte Flurstücke bei der Neuordnung loszuwerden. Diesen Eindruck hatte ich auch beim Wegebau, den Entwässerungsmaßnahmen und den Hangbefestigungen.“ (Kommentar eines Befragungsteilnehmenden)

Fazit ist, dass sich die Nebenerwerbslandwirte den haupterwerbstätigen Landwirten gegenüber benachteiligt und weniger beachtet fühlen. Oftmals bringen sie geringere Flächen als die haupterwerblichen Landwirte ein, sind aber dennoch genauso in ihren täglichen Abläufen und Wirtschaften von den Planungen und Auswirkungen der Flurneuordnung betroffen.

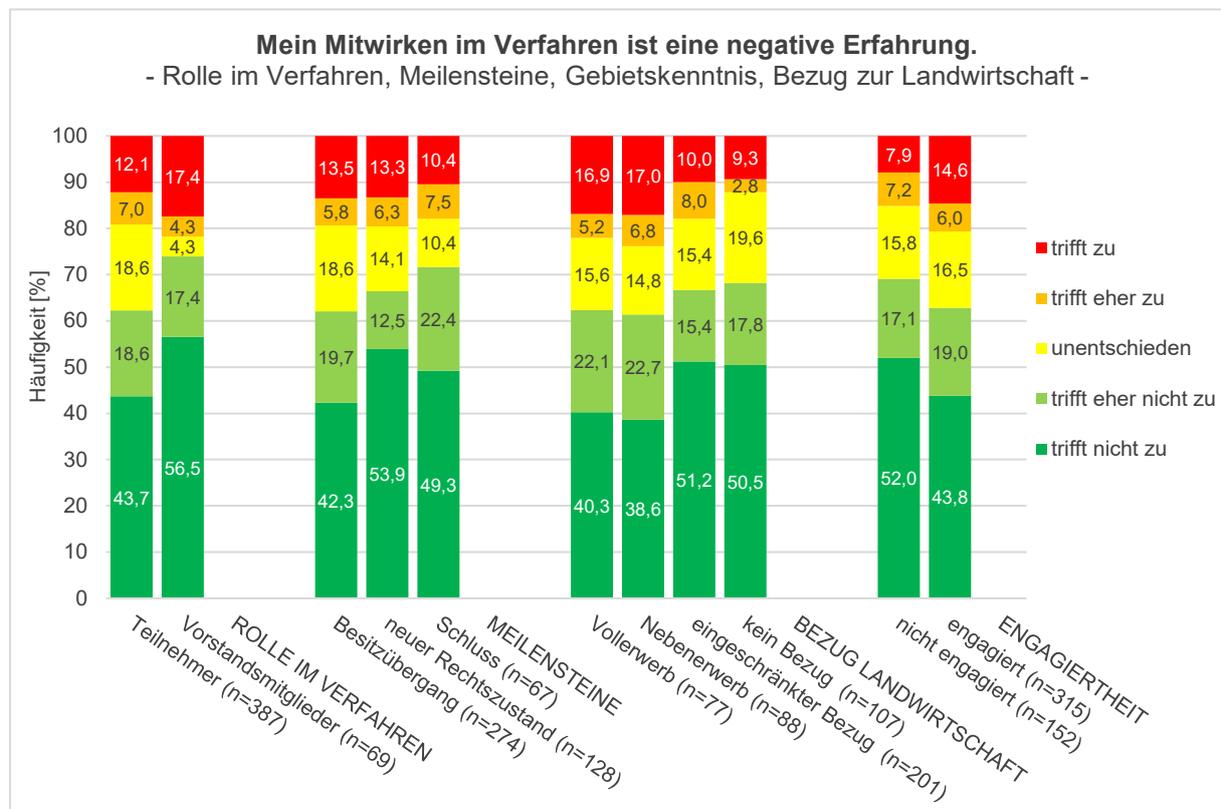


Diagramm 4.76: Bewertung der Mitwirkung im Verfahren als negative Erfahrung in Abhängigkeit von der Rolle im Verfahren, den Meilensteinen, dem Gebietskenntnis und dem Bezug zur Landwirtschaft

Dieses Fazit ist auch deutlich bei der Beantwortung der Frage erkennbar, ob das Verfahren eine negative Erfahrung für die Teilnehmer ist (siehe Diagramm 4.76). Die Nebenerwerbslandwirte stellen hier mit einem Wert von 23,8 % den größten Anteil Unzufriedener aller ausgewerteten Gruppen dar, gefolgt von den Haupterwerbslandwirten mit 22,1 %. Auch wenn die allgemeine Aussage getroffen werden kann, dass, unabhängig von den Eigenschaften des Teilnehmers hinsichtlich aller Auswertungskategorien wie der Rolle im Verfahren, dem Bezug zur Landwirtschaft, der Engagiertheit oder in welchem Verfahrensabschnitt der Teilnehmer sich gerade befindet, circa 60 % der Teilnehmer zufrieden oder eher zufrieden mit der Erfahrung Flurneuordnungsverfahren sind, so sind die Prozentzahlen der vorhandenen negativen Meinungsanteile nicht gering. Die damit verbundenen Befürchtungen und Ängsten sowie die darin enthaltenen Kritik müssen aktiv thematisiert werden, denn sie wirken sich auf das Image der Flurneuordnung und damit auf zukünftige Verfahren und möglicherweise die Abstimmung über deren Zustandekommen aus.

Über den Verlauf des Verfahrens empfinden immer mehr der Beteiligten das Verfahren als positive Erfahrung. Sind es nach dem Besitzübergang nur etwas mehr als die Hälfte (58 %) der Beteiligten, die ihre Erfahrung mit dem Verfahren eher nicht oder gar nicht als negativ empfinden, sind es nach dem Eintritt des neuen Rechtszustandes bereits 66,4 % und nach der Beendigung des Verfahrens 71,7 %. Der Anteil derjenigen, die diese Erfahrung als eher oder

ganz und gar negativ wahrnehmen, liegt während des gesamten Verfahrensverlaufs zwischen 17,9 % und 19,6 %.

Die Bewertung der Erfahrung des Mitwirkens im Verfahren ist von der Rolle im Verfahren abhängig, d. h. entweder als Vorstandsmitglied oder als Nichtvorstandsmitglied, unterscheidet sich deutlich von der Auswertung aller anderen Befragungsaspekte hinsichtlich dieser Auswertungskategorie. Üblicherweise ist ein großer Unterschied zwischen Teilnehmern und Vorstandsmitgliedern vorhanden und die Bewertung der Vorstandsmitglieder wesentlich positiver als die der restlichen Teilnehmer. Letzteres gilt auch zum Teil bzgl. der Bewertung der Erfahrung Flurneuordnung. Die Vorstandsvorsitzenden schätzen die Erfahrung positiver, aber nicht wesentlich positiver als die restlichen Teilnehmer ein. Fast drei Viertel (73,9 %) der Vorstandsmitglieder und fast zwei Drittel (62,3 %) der Teilnehmer geben an, es trifft eher nicht oder nicht zu, dass das Mitwirken im Verfahren eine negative Erfahrung ist. Die Aussage trifft eher oder ganz zu, nehmen 19,1 % der Nichtvorstandsmitglieder und 21,7 % der Vorstandsmitglieder so für sich wahr. Mehr als ein Fünftel der Vorstandsmitglieder empfindet ihr Mitwirken als negativ, obwohl diese Gruppe alle anderen Auswertungsaspekten äußerst positiv bewertet.

Die Kommentare geben einen Anhalt, warum dieser vergleichsweise große Anteil der Vorstandsmitglieder zu einer negativen Einschätzung kommt. Der Vorstand sieht sich in sehr vielen Fällen mit dem Vorwurf der Vorteilsnahme konfrontiert. Es würde zu eigenen Vorteil geplant und nur auf den persönlichen Gewinn geachtet, Vetternwirtschaft betrieben, Gelder bzw. Aufträge den mit dem jeweiligen Vorstandsmitglied in Verbindung stehender Firmen "zugeschustert", Informationen zurückgehalten etc. Die Liste der Vorwürfe und Unterstellungen lässt sich beliebig fortsetzen. Gleichzeitig bringen die Vorstandsmitglieder sehr viel Zeit für das Verfahren auf, diskutieren und verhandeln. Alle diese Tätigkeiten verlaufen nicht immer konflikt- und stressfrei und müssen über viele Jahre fortgeführt werden. Dass in dem beschriebenen Spannungsfeld zwischen Vorwürfen und dem Aufwand für die Verfahrenstätigkeit negative Empfindungen aufkommen, ist nachvollziehbar. Des Weiteren sind auch die Vorstandsmitglieder in der Regel Teilnehmer, welchen Enttäuschungen über Planungsentscheidungen, die nicht der eigenen Vorstellung entsprechen, nicht fremd sein dürften.

4.3.2.9 Zeitlicher Aufwand und Effizienz

64,7 % der Teilnehmer bewerteten die Termine als sinnvoll genutzte Zeit (siehe Diagramm 4.77). Die Befragten empfanden mit 59 % mehrheitlich, dass der zeitliche Aufwand des Verfahrens vertretbar ist. Den für das Verfahren persönlich eingesetzten Zeitaufwand empfanden 71,9 % als in Ordnung. Allgemein wurde der für das Verfahren notwendige (persönliche) Zeitaufwand mit 70 % und mehr als positiv beurteilt. Lediglich ein sehr kleiner Prozentsatz der Teilnehmer steht dem zeitlichen Bedarf sehr kritisch gegenüber.

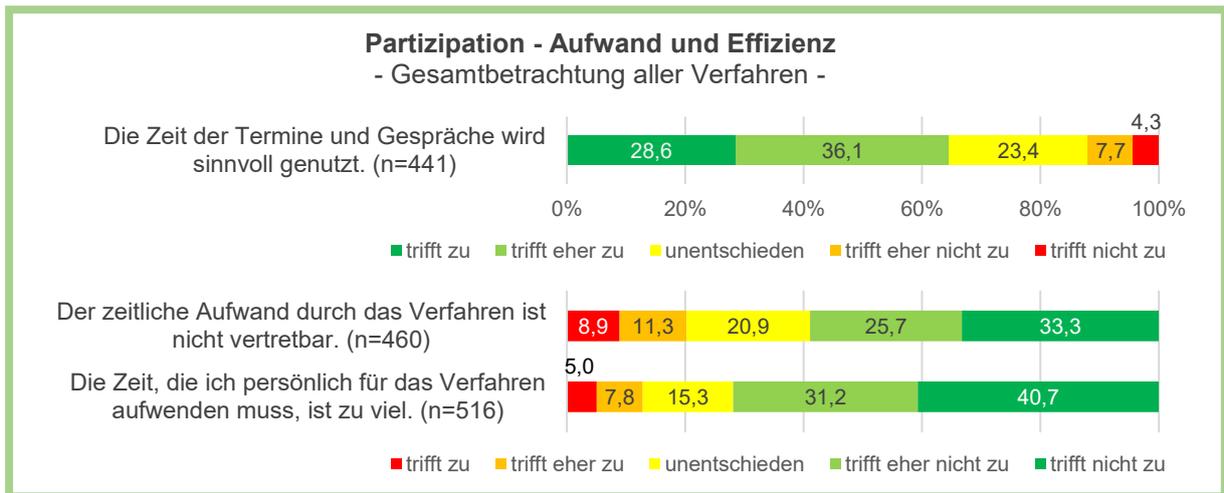


Diagramm 4.77: Aufwand und Effizienz der Betroffenen

Anders als bei der Mehrzahl der anderen Kommunikations- und Verfahrensaspekten bleibt der Eindruck über die sinnvolle und zeiteffiziente Nutzung von Terminen und Gesprächen über den gesamten Verlauf vergleichsweise konstant (siehe Diagramm 4.78). Die Werte geben Aufschluss darüber, dass auf die Effizienz der vor Ort durchgeführten Kommunikation über das gesamte Verfahren geachtet wird und dieses offensichtlich auch umgesetzt werden kann. Der Eindruck, seine Zeit nicht in den Gesprächen oder bei den Terminen zu verschwenden, ist sehr wichtig für die Motivation und Partizipation. Seine Zeit gut investiert zu wissen und das Gefühl zu haben, mit diesem Gut wird sinnvoll umgegangen, ist auch eine Art der gegenseitigen Rücksichtnahme und des gegenseitigen Respekts.

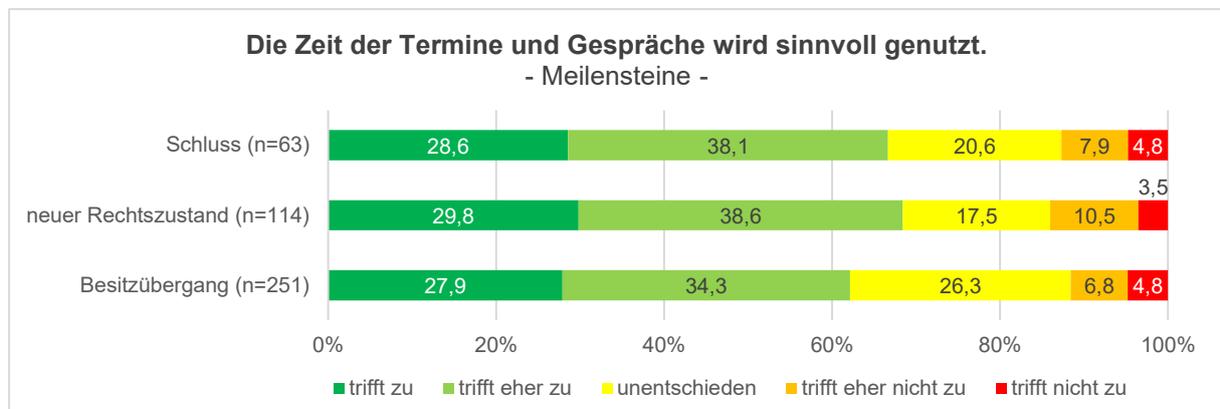


Diagramm 4.78: Sinnvolle Nutzung der Zeit für Termine und Gespräche in Kombination mit den Meilensteinen

Auch dass der Unterschied in der Wahrnehmung der sinnvollen Nutzung der Zeit zwischen Vorstandsmitgliedern und den restlichen Verfahrensteilnehmern äußerst gering ist, bestätigt dies (siehe Diagramm 4.79). Nur 13,8 % der Teilnehmer und 8,9 % der Vorstandsmitglieder sehen die Zeit für die Kommunikation, welche in Gesprächen und Terminen, d. h. vor Ort und von Angesicht zu Angesicht stattfindet, eher nicht oder überhaupt nicht sinnvoll genutzt. Obwohl die Einschätzungen der beiden Gruppen in dieser Bewertungskategorie vergleichsweise ähnlich ausfallen, scheint dies nicht für die Effizienz der Kommunikation insgesamt zu gelten (vgl. Diagramm 4.14).

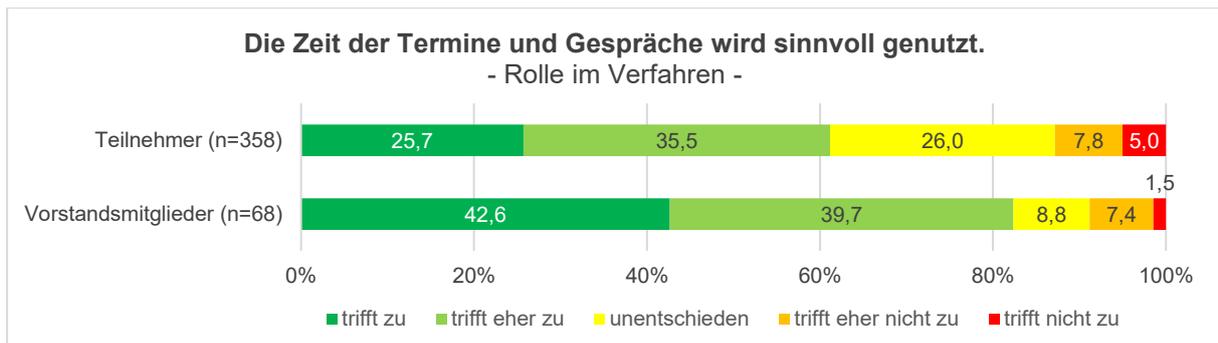


Diagramm 4.79: Sinnvolle Nutzung der Zeit für Termine und Gespräche in Kombination mit den Rollen im Verfahren

Der zeitliche Aufwand der Teilnehmer für das Verfahren, wird, im Vergleich zum Zeitaufwand für die Kommunikation, kritischer betrachtet. Insbesondere die Vorstandsmitglieder sind mit einem für diese Gruppe untypisch großen Anteil nicht davon überzeugt, dass der zeitliche Aufwand für das Verfahren vertretbar ist (siehe Diagramm 4.80). Mehr als ein Viertel der Vorstandsmitglieder (27,7 %) ist der Meinung, es trifft eher nicht oder gar nicht zu, dass der Zeitaufwand für die Verfahrensarbeit vertretbar ist. Diese Kritik ist auch Teil der eher negativen Bewertungen des eigenen Mitwirkens im Verfahren (vgl. Diagramm 4.78). Die Nichtvorstandsmitglieder haben eine positivere Sicht auf die für das Verfahren aufgebraachte Zeit. Von diesen äußern sich nicht einmal ein Fünftel (19,3 %) kritisch zum zeitlichen Aufwand. Dagegen sind 60,6 % überzeugt, die durchschnittlich von jedem in das Verfahren investierte Zeit sei vertretbar. Dem können sich nur 53,8 % der Vorstandsmitglieder anschließen. Der Hauptgrund dieser negativen Bewertung durch die Vorstandsmitglieder liegt u. a. in dem Mehraufwand, der mit den Pflichten als Vorstandsmitglieder einhergeht.

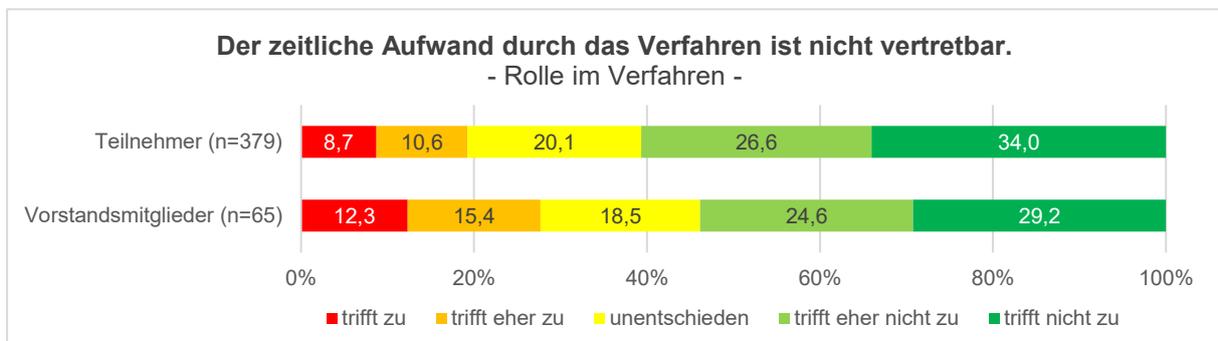


Diagramm 4.80: Vertretbarkeit des zeitlichen Aufwands für das Verfahren und Rolle im Verfahren

Die kritischere Meinung über den zeitlichen Aufwand für das Verfahren im Vergleich zur Effizienz der Zeitnutzung bei Gesprächen und Terminen liegt nicht nur bei der Bewertungskategorie "Rolle im Verfahren" vor, sondern auch bei der Bewertungskategorie "Meilensteine" (siehe Diagramm 4.81). 14 % derjenigen, die sich in der Verfahrensphase nach dem Eintritt des neuen Rechtszustandes und vor der Beendigung des Verfahrens befinden, sehen es als nicht oder eher nicht gegeben an, dass die Zeit für Termine und Gespräche effizient genutzt wird (vgl. Diagramm 4.78). Dies war der größte negative Wert in allen Gruppen bzw. Verfahrensphasen hinsichtlich dieses Aspekts. Gefragt nach dem zeitlichen Aufwand für das Verfahren liegt der größte negative Wert bei 22,2 %. Dieser ist in der Verfahrensphase nach dem Besitzübergang und vor dem Eintritt des neuen Rechtszustandes zu verzeichnen. Nach dem Eintritt des neuen Rechtszustandes verringert sich der Anteil derjenigen, die aussagen, es trifft eher oder ganz zu, dass der zeitliche Aufwand für das Verfahren nicht vertretbar ist, auf

18 % und 18,8 % nach Beendigung des Verfahrens. Die Anteile derjenigen, welche die Meinung vertreten, der zeitliche Aufwand für das Verfahren sei vertretbar, entwickeln sich von 56,8 % nach dem Besitzübergang, zu 55,7 % nach dem Eintritt des neuen Rechtszustandes, auf 71 % nach Beendigung des Verfahrens. Es ist demnach eine Verbesserung der Meinung von Verfahrensphase zu Verfahrensphase zu erkennen.

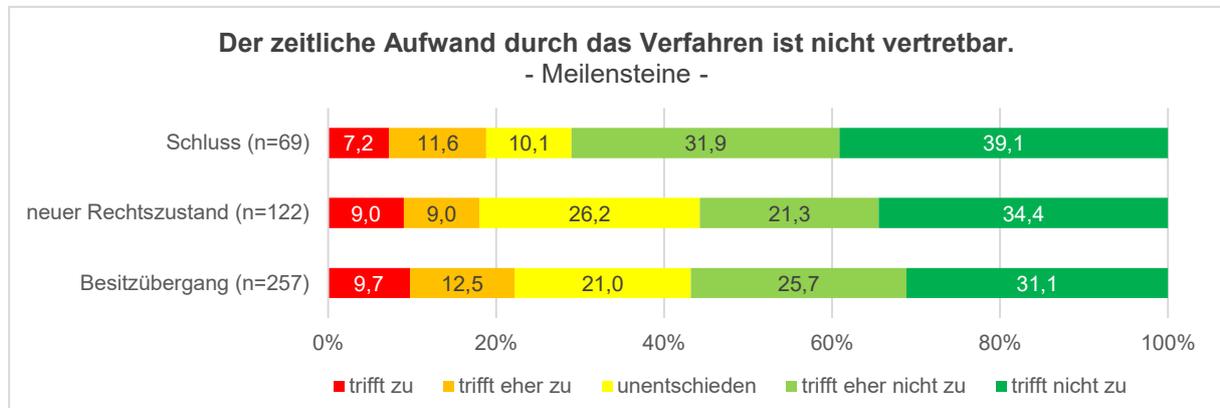


Diagramm 4.81: Vertretbarkeit des zeitlichen Aufwands für das Verfahren und Meilensteine

Diese Aussage gilt für die Verfahrensphasen, nicht aber für die vergangenen Jahren seit dem offiziellen Beginn des Verfahrens, d. h. seit der Anordnung. Die Länge der einzelnen Verfahrensphasen ist in den betrachteten Verfahren unterschiedlich. Es gibt Verfahren, die seit mehr als 17 Jahren laufen und noch nicht abgeschlossen sind. Die Verfahrensphase zwischen Anordnung bis zum Besitzübergang hat bei den an der Befragung teilnehmenden Verfahren sechs bis 14 Jahre gedauert. Eine Zeitspanne von zwei bis neun weitere Jahre hat die Verfahrensphase vom Besitzübergang bis zum Eintritt des neuen Rechtszustandes in Anspruch genommen. Vom Eintritt des neuen Rechtszustandes bis zur Beendigung des Verfahrens sind im Durchschnitt drei weitere Jahre vergangen (vgl. dazu auch 4.1.2.3).

In Diagramm 4.82 ist ein deutlicher Anstieg der negativen Stimmenanteile bzgl. des zeitlichen Aufwands über den betrachteten Zeitraum von zwölf Jahren zu erkennen. Auch wenn sich die Teilnehmer, deren Verfahren die gleiche Anzahl an Jahren andauert, teilweise in unterschiedlichen Verfahrensphasen befinden, scheint die Gesamtlänge des Verfahrens nicht unwesentlich zum Grad der Zufriedenheit über einen effizienten Ablauf beizutragen. Insbesondere bei einer Verfahrensdauer von mehr als 19 Jahren scheint die Stimmung bezüglich des Zeitaufwandes sich stärker abzubilden. Nach sieben bis 13 Jahren nach der Anordnung halten lediglich 3,4 % der Befragten den zeitlichen Aufwand für das Verfahren für nicht vertretbar. Dieser Wert erhöht sich um mehr als das Doppelte auf 8,8 % in der Zeitspanne 14 bis 15 Jahre nach Verfahrensbeginn und erhöht sich weiter auf 11,1 % nach 16 bis 18 Jahren. Nach 19 Jahren erreicht der Anteil der mit dem zeitlichen Verfahrensaufwand absolut Unzufriedenen einen Wert von 14 %. Zusätzliche 18,4 % derjenigen, die bereits 19 Jahre und mehr Teilnehmer eines Verfahrens sind, geben an, der zeitliche Aufwand für das Verfahren sei eher nicht vertretbar. Ein Augenmerk sollte daher auf jeden Fall auf der Gesamtdauer des Verfahrens liegen.

Die Dauer des Verfahrens ist ebenfalls die mit Abstand am häufigsten genannte Antwort auf die in der schriftlichen Befragung gestellte Frage danach, ob es noch weitere Punkte von Wichtigkeit für den Befragten gäbe. Das eigene, persönliche Zeitkontingent, das am Ende eines Verfahrens für dieses aufgebracht werden muss, ist objektiv gesehen nicht mehr derart hoch

wie zu Beginn eines Verfahrens. Es ist allerdings nachvollziehbar, dass wenn sich die Endphase des Verfahrens durch Widersprüche oder aus anderen Gründen hinzieht und in der Konsequenz wesentlich mehr Zeit als antizipiert in Anspruch nimmt, die Beschäftigung mit dem Verfahren als ineffektiv und belastend wahrgenommen wird.

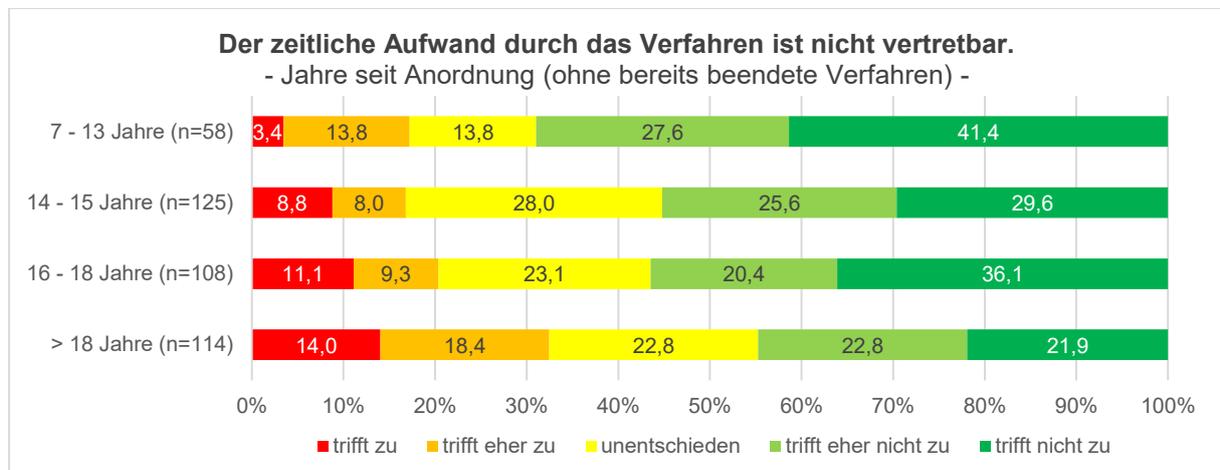


Diagramm 4.82: Vertretbarkeit des zeitlichen Aufwands für das Verfahren und vergangene Jahre seit Anordnung des Verfahrens

Ein ähnlicher Effekt ergibt sich auch über den Verlauf der Verfahrensphase. Je länger eine Verfahrensphase andauert, umso unwilliger werden die Teilnehmer, Zeit für das Verfahren aufzubringen. Auch diese Entwicklung ist nachvollziehbar. Wenn mehrere Jahre an gemeinsame Lösungen gearbeitet wird, die großen Diskussionspunkte abgearbeitet sind, das Etappenziel vor Augen ist und dann aufgrund vermeintlich kleinerer Fragen zeitliche Verzögerungen entstehen, wird das Verhältnis von erbrachter Zeit und Arbeit zu Fortschritt und Nutzen möglicherweise nicht mehr als ausgewogen wahrgenommen.

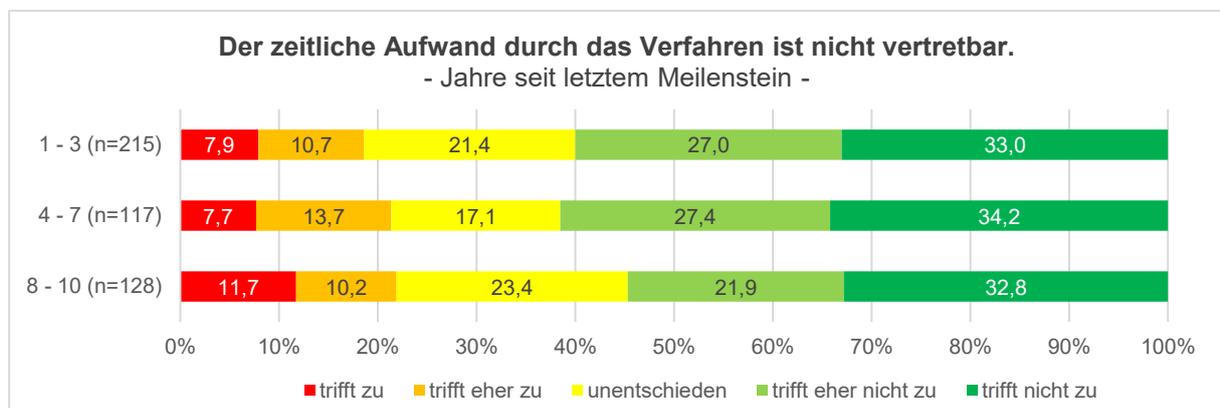


Diagramm 4.83: Vertretbarkeit des zeitlichen Aufwands für das Verfahren und vergangene Jahre in der Verfahrensphase

Die Zeit, die ein Teilnehmer bereit ist, für das Verfahren aufzuwenden, auch in Abhängigkeit davon, wie viel ihm davon zur Verfügung steht, ist unterschiedlich. Dass Unzufriedenheit mit der Zeit, die für das Verfahren aufgebracht werden muss, vorhanden ist, wurde in den gezeigten Diagrammen veranschaulicht. Es ist auch nicht ungewöhnlich, dass die Einschätzung eines Aspektes hinsichtlich der persönlichen Situation noch einmal negativer und kritischer ausfällt, als wenn dieser Aspekt hinsichtlich der Situation aller am Verfahren Beteiligten bewertet werden soll. Dies ist beim Vergleich von Diagramm 4.69 und Diagramm 4.70 erkennbar.

Im Vergleich zu den Vorstandsmitgliedern sind die Teilnehmer weniger unzufrieden mit dem Zeitaufwand, der ihnen persönlich durch das Verfahren entsteht (siehe Diagramm 4.84). Nur 3,8 % und 6,4 % geben an, dass es zutrifft und eher zutrifft, dass die Zeit, die sie persönlich für das Verfahren aufbringen müssen, zu viel ist. Dagegen sind dieser Meinung 10,1 % und 13 % der Vorstandsmitglieder. Das heißt, dass nur etwas mehr als ein Zehntel (10,2 %) der "normalen" Teilnehmer aber fast ein Viertel (23,1 %) der Vorstandsmitglieder unzufrieden mit ihrem persönlichen zeitlichen Einsatz sind. Auch wenn mit 74,1 % der Teilnehmer und 66,7 % der Vorstandsmitglieder die Mehrheit den zeitlichen Einsatz als vertretbar wahrnimmt, muss die Unzufriedenheit von einem Viertel der Vorstandsmitglieder adressiert werden.

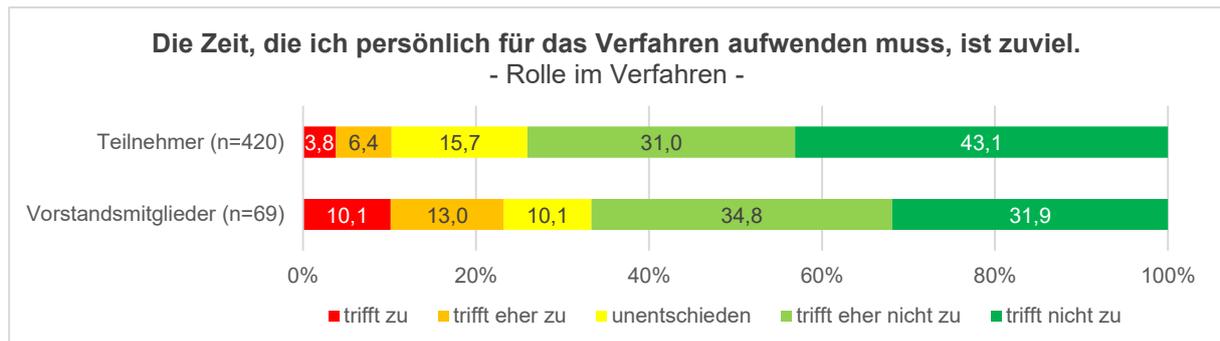


Diagramm 4.84: Persönlicher zeitlicher Einsatz im Zusammenhang mit dem Flurneuordnungsverfahren und Rolle im Verfahren

Eine andere Teilnehmergruppe, welche sich auch persönlich mehr als andere Teilnehmer durch das Verfahren zeitlich belastet fühlt, sind die Landwirte im Vollerwerb (siehe Diagramm 4.84). Für 15,6 % ist ihr persönlicher Zeitaufwand im Zusammenhang mit dem Flurneuordnungsverfahren definitiv und für weitere 3,9 % ist dieser eher zu viel. Fast ein Fünftel der am Verfahren beteiligten Landwirt wünscht sich demnach ein besseres Verhältnis zwischen eingebrachter Zeit und Verfahrenseffekt bzw. -fortschritt. Daran, dass der persönliche Zeitaufwand zu viel oder ein wenig zu viel ist, haben auch 11,9 % der Landwirte im Nebenerwerb zusammen mit den Teilnehmern mit eingeschränktem landwirtschaftlichem Bezug und 10,3 % der Teilnehmer ohne landwirtschaftlichen Bezug keinen Zweifel. Aus den in der Auswertung von Diagramm 4.70 bzgl. der Landwirte im Haupterwerb genannten Gründe ist es nachvollziehbar, dass diese Teilnehmergruppe mehr Zeit für das Verfahren aufbringen muss. Im Endeffekt muss eine Abwägung zwischen den positiven Effekten des Flurneuordnungsverfahrens und der dafür eingebrachten Leistung gemacht werden. Wenn ein Teil der Landwirte zu dem Ergebnis kommt, dass die aufgebrachte Zeit zu viel ist, dann sind entweder die Effekte des Verfahrens im Verhältnis zum persönlich aufzubringenden Zeitkontingent zu gering oder letzteres ist aus Sicht dieser Teilnehmer in seinem Umfang nicht optimal. Einen weiteren Grund für diese Bewertung der benannten Landwirte kann den Grund haben, dass für feststehende und aus kommunikativer Sicht unverzichtbare Elemente im Verfahrensverlauf, wie Diskussionen, Informationsveranstaltungen, der Informationsaustausch im Gespräch etc., keine Notwendigkeit gesehen wird. Die Landwirte sind im Regelfall durch Vorerfahrung oder durch den Informationsfluss in ihrem Tätigkeitsfeld besser über Flurneuordnungsverfahren im Allgemeinen informiert als andere Teilnehmer. Dadurch ist es möglich, dass für sie die Informationen, Diskussionen und Ideen nicht neu sind und deshalb die dafür aufgebrachte Zeit als wenig effektiv wahrgenommen wird.

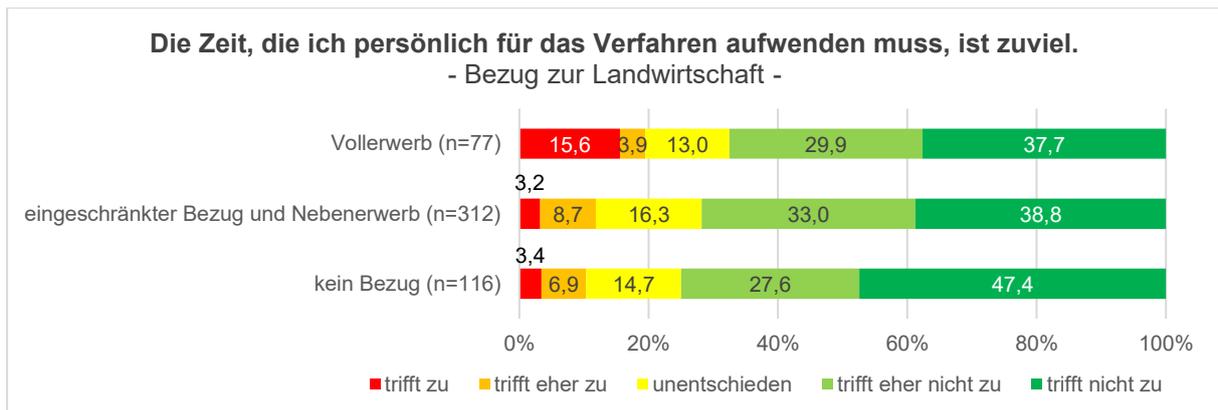


Diagramm 4.85: Persönlicher zeitlicher Einsatz im Zusammenhang mit dem Flurneuordnungsverfahren und Bezug zur Landwirtschaft

Ein weitere Teilnehmergruppe, bei der das persönliche Zeitkontingent durch die Neuordnung erheblich überzogen zu werden scheint, sind diejenigen, die bereits sehr viele Jahre in das Verfahren eingebunden sind, und die Beendigung noch nicht erreicht wurde. Die Schwierigkeiten einer langen Verfahrenszeit und ihre Nachvollziehbarkeit wurden bereits in der Beschreibung von Diagramm 4.82 erörtert. Es ist nur folgerichtig, dass auch der persönliche Zeiteinsatz für das Verfahren nach einer Verfahrenszeit von mehr als 18 Jahren kritisch hinterfragt und negativ bewertet wird (siehe Diagramm 4.86). Bei einer Verfahrenszeit von mehr als 18 Jahren sind sich 28,8 % der Teilnehmer sicher, dass ihre persönlich aufgebrauchte Zeit für das Verfahren überstrapaziert ist. Allerdings sagen auch in diesem zeitlichen Stadium noch 41,5 %, dass sich die persönliche zeitliche Belastung durch das Verfahren für sie noch im Rahmen des Vertretbaren hält.

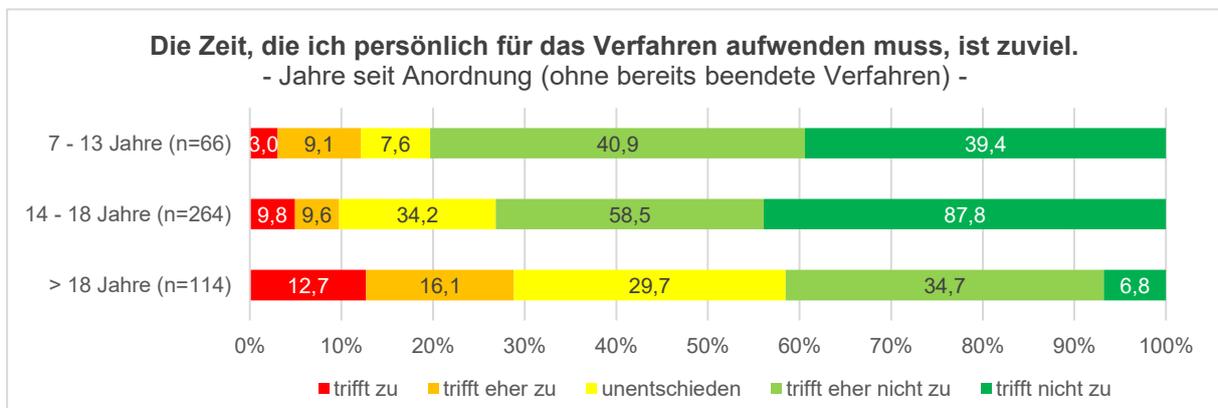


Diagramm 4.86: Persönlicher zeitlicher Einsatz im Zusammenhang mit dem Flurneuordnungsverfahren und Jahre seit Anordnung

4.3.2.10 Verfahrensgestaltung

Die Kommunikation im Verfahren ist eines der Elemente, welche den Ablauf maßgeblich unterstützen können. Verfahrensablaufbasierte Hürden können sich zu kommunikativen Herausforderungen entwickeln, ebenso wie kommunikative Krisen sich als hinderlich für den Verfahrensablauf erweisen können. Die wahrgenommene Qualität des Ablaufs, die Gestaltung des Verfahrens sowie der auf das jeweilige Verfahrensgebiet ausgerichtete Zuschnitt des Verfahrens sind deswegen auch eng mit der Wahrnehmung der Kommunikation verbunden. Auf theoretischer Ebene können zwar alle diese Elemente streng getrennt für sich betrachtet

werden, auf der praktischen Ebene werden sie aber zu einem Gesamteindruck verschmolzen. Aus diesem Grund sind auch Aspekte der Verfahrensgestaltung Teil der Untersuchung.

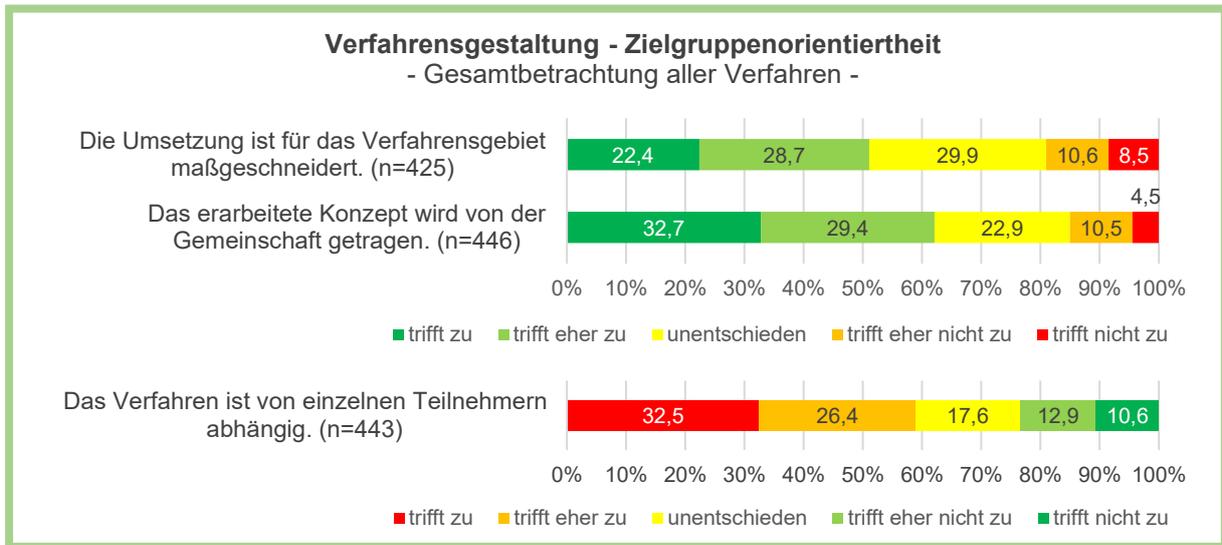


Diagramm 4.87: Zielgruppenorientiertheit des Verfahrens

Mehr als die Hälfte (51,1 %) der Befragten geben an, dass die Umsetzung für das Verfahrensgebiet maßgeschneidert war (siehe Diagramm 4.87). Dabei wird das erarbeitete Konzept von 62,1 % der Gemeinschaft getragen. Allerdings gaben auch 58,9 % der Befragten an, dass die Verfahren sehr stark bis stark von einzelnen Teilnehmern abhängig sind. Hier ist es die Aufgabe der Verantwortlichen, in die Verfahrensgestaltung möglichst viele Beteiligte einzubeziehen und eine Ausgewogenheit der repräsentierten Meinungen zu berücksichtigen.

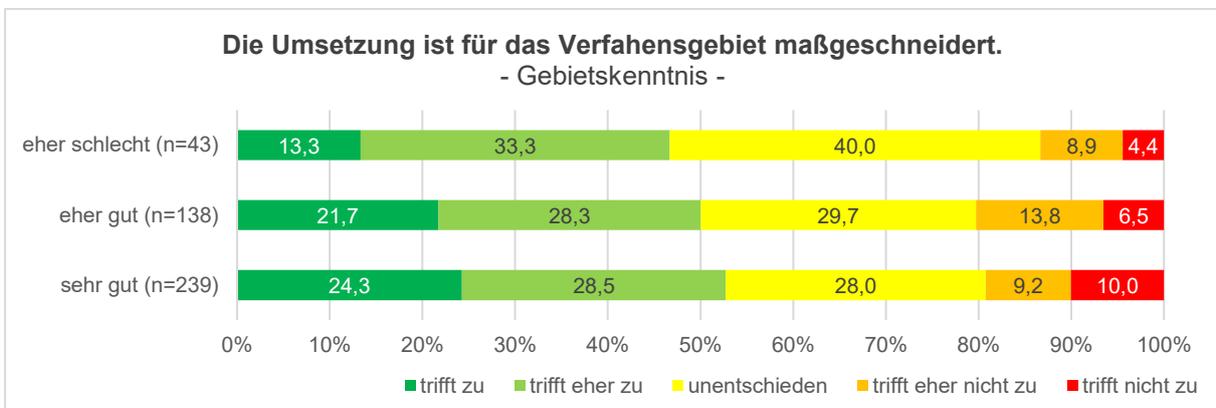


Diagramm 4.88: Angepasstheit der Umsetzung auf das Verfahrensgebiet und Gebietskenntnis

Ob die Umsetzung für das Verfahren maßgeschneidert ist, darüber scheinen sich die Teilnehmer umso uneins zu sein, je besser sie ihre eigene Gebietskenntnis einschätzen (siehe Diagramm 4.88). Von den Teilnehmern, die angeben, das Verfahrensgebiet eher schlecht zu kennen, sind sich fast die Hälfte (46,6 %) sicher, dass die Umsetzung spezifisch auf die Lage vor Ort zugeschnitten ist. 13,3 % dieser eher ortunkundigen Teilnehmer sind gegensätzlicher Meinung. Bei den eher ortskundigen oder sehr ortskundigen Teilnehmern liegen die Anteile derer, die die Verfahrensumsetzung als eher gut und optimal auf die Bedürfnisse vor Ort ausgerichtet bewerten, bei 50 % und 53,8 %. Gleichzeitig steigen aber auch die Anteile derjenigen, welche die Umsetzung nicht oder eher nicht für auf die lokale Situation abgestimmt halten. 19,2 % der äußerst Ortskundigen und 20,3 % derjenigen, die angeben, das Verfahrensgebiet eher gut zu kennen, sind dieser Meinung.

Eine sehr positive Einschätzung dieses Aspekts wird sowohl von den Vorstandsmitgliedern als auch von den restlichen Teilnehmern getroffen (siehe Diagramm 4.89). 79,4 % der Teilnehmer und 86,4 % der Vorstandsmitglieder haben nichts Wesentliches gegen die Verfahrensumsetzung mit Blick auf die Angepasstheit an ihr Verfahrensgebiet auszusetzen. Der für diese beiden Gruppen vergleichsweise geringe Unterschied lässt erkennen, dass der Aspekt als erfüllt gilt und diesbezüglich kein wesentlicher Handlungsbedarf besteht.

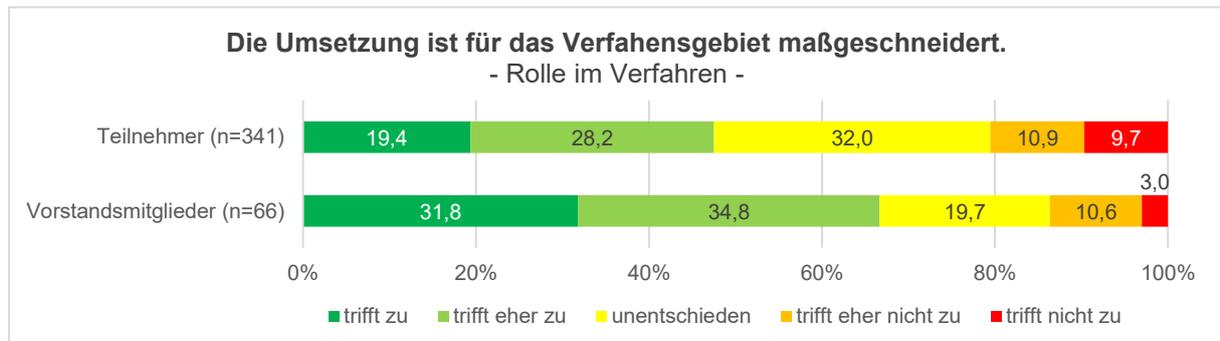


Diagramm 4.89: Angepasstheit der Umsetzung auf das Verfahrensgebiet und Rolle im Verfahren

Bei der Bewertung der Tragfähigkeit des erarbeiteten Konzepts durch die Gemeinschaft sind sich die Gruppen zwar weniger einig. Nichtsdestotrotz ist das Ergebnis sehr positiv (siehe Diagramm 4.90). Nur 17,1 % der "normalen" Teilnehmer und 4,3 % der Vorstandsmitglieder sind der Meinung, dass das Konzept nicht oder eher nicht von der Gemeinschaft getragen wird. Der in den Verfahren angewendete, auf Partizipation, Mitsprache und Informationsvermittlung beruhende Entscheidungsfindungsprozess ist folglich der richtige Weg, um das Konzept derart zu gestalten, dass sich die überwiegende Mehrheit damit identifizieren kann und mit diesem zufrieden ist.

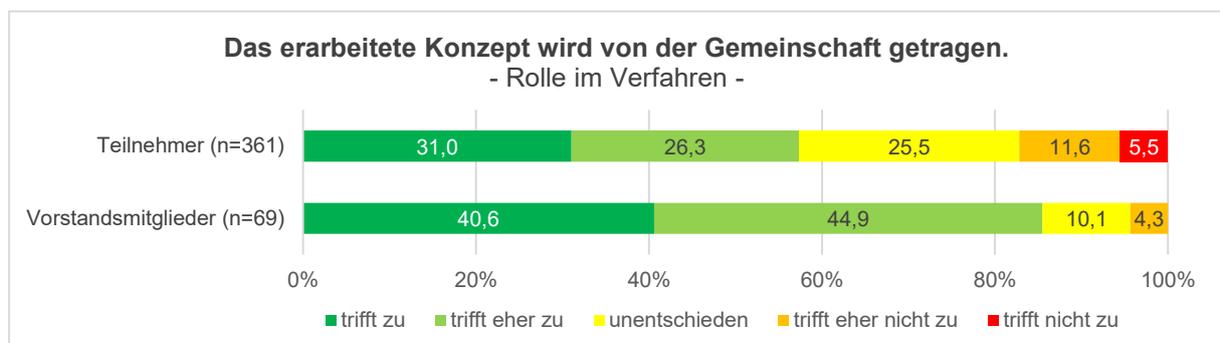


Diagramm 4.90: Akzeptanz des erarbeiteten Konzepts durch die Gemeinschaft und Rolle im Verfahren

Sobald die Flurneuordnung mit einer Dorferneuerung kombiniert ist, scheint dies Auswirkungen auf die Zufriedenheit der Teilnehmer mit dem erarbeiteten Gesamtkonzept zu haben. Bei den Verfahren mit Dorferneuerung ist hinsichtlich fast aller Aspekte des Verfahrensverlaufs ein wesentlich größerer Anteil kritisch dem Gesamtkonzept gegenüber eingestellt (siehe Diagramm 4.91). Die Flurneuordnung allein ist für viele der Teilnehmer bereits ein intensiver Prozess, in dem es eine Menge an Entscheidungen zu treffen, Diskussionen zu führen und Kompromisse zu erarbeiten gilt. Die Dorferneuerung ist eine weitere Ebene, die diesem Prozess hinzugefügt wird und auf welcher Aufgaben in der Gemeinschaft mithilfe von Kommunikation bewältigt werden müssen. Die durch die Dorferneuerung entstehenden Chancen und Möglichkeiten für die Gemeinschaft sind zwangsläufig auch gemeinsamen Entscheidungen. Die Notwendigkeit, mehr Entscheidungen

in der Gemeinschaft und mit den anderen Teilnehmern treffen zu müssen, führt nicht unbedingt zu einem einfacheren gemeinschaftlichen Miteinander oder einem konfliktminimierten Planen oder Wirtschaften. Es ist daher nicht überraschend, dass in den Flurneuordnungsverfahren, in denen zeitgleich eine Dorferneuerung durchgeführt wird, der Anteil der kritischen Stimmen mit 22,3 % fast zweieinhalb Mal so hoch ist, als in Verfahren ohne zeitgleich stattfindender Dorferneuerung.

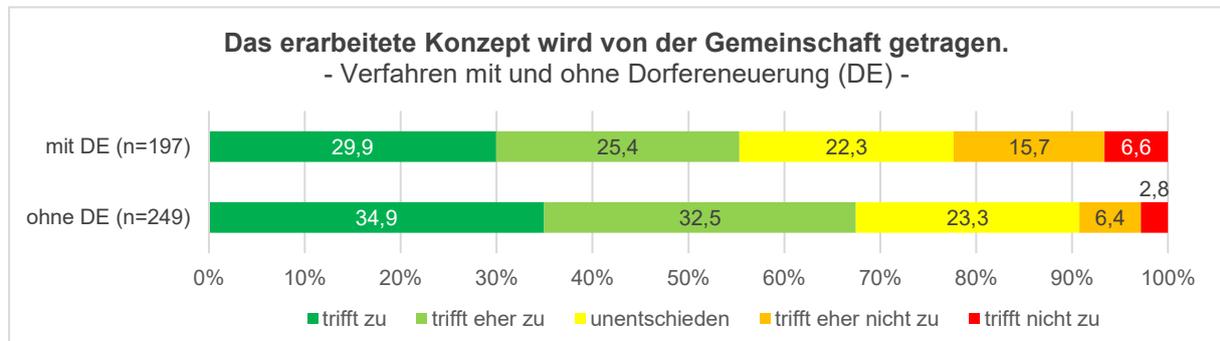


Diagramm 4.91: Akzeptanz des erarbeiteten Konzepts durch die Gemeinschaft und Kombination des Flurneuordnungsverfahrens mit einer Dorferneuerung.

Die mit einer Dorferneuerung verbundenen, in der Gemeinschaft zu diskutierenden Themen sind nicht zwangsläufig auch Themen, die in einer Flurneuordnung durch die Gemeinschaft bearbeitet werden. Wenn beide, Dorferneuerung und Flurneuordnung, Hand in Hand und als umfassendes oder einander ergänzendes Konzept aufgehen, sind damit Chancen und Möglichkeiten für die Gemeinschaft verbunden. Wenn aber Konflikte in der Gemeinschaft auftreten, können diese sowohl die Entscheidungen in der Dorferneuerung als auch die Entscheidungen hinsichtlich der Flurneuordnung beeinflussen. Konflikte zwischen den Parteien könnten auf die jeweils andere Ebene übertragen und dort fortgesetzt werden. In den meisten Fällen scheint diese Problematik allerdings nicht derart ausgeprägt zu sein, als dass die Teilnehmergeinschaft das erarbeitete Konzept in Frage stellen würde. Sonst hätten nicht 90,7 % der Teilnehmer von Flurneuordnungsverfahren ohne zeitgleich stattfindende Dorferneuerung als auch 77,6 % der Teilnehmer in einem Flurneuordnungsverfahren mit parallel verlaufender Dorferneuerung nichts Wesentliches gegen das gemeinschaftlich erarbeitete Konzept einzuwenden.

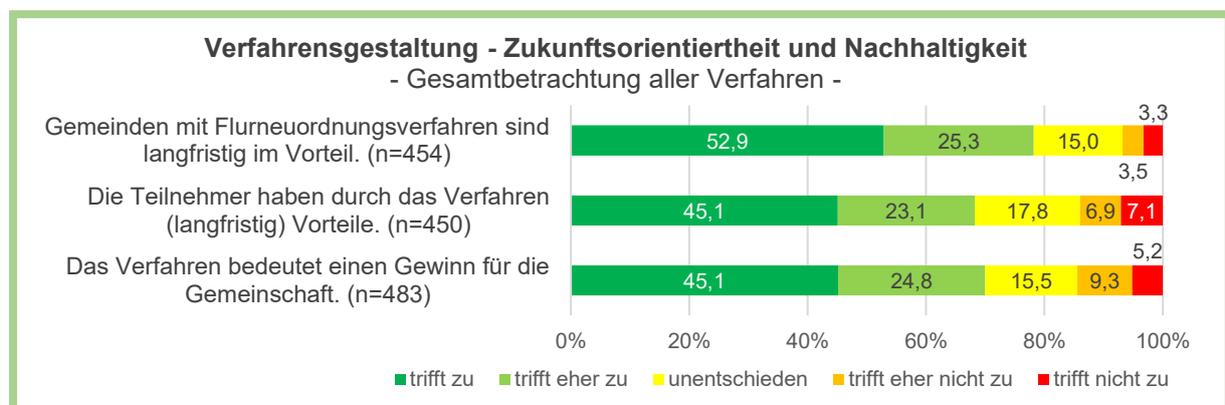


Diagramm 4.92: Zukunftsorientierung und Nachhaltigkeit des Verfahrens

Ob die Teilnehmer das Flurneuordnungsverfahren als Gewinn für die Gemeinschaft und als langfristigen Vorteil gegenüber nicht flurbereinigten Gebieten verstehen, kann den Befragungsergebnissen in Diagramm 4.92 entnommen werden. Mehr als drei Viertel (78,2 %) ...

der Befragten sind überzeugt, dass das Flurneuordnungsverfahren einen langfristigen Vorteil für die Gemeinde bedeutet. Mehr als zwei Drittel der Befragten sind der Meinung, das Flurneuordnungsverfahren bedeutet (langfristige) Vorteile für die Teilnehmer (68,2 %) und insgesamt einen Gewinn für die Gemeinschaft (69,9 %).

Sowohl 91 % der Vorstandsmitglieder als auch 76,2 % der restlichen Teilnehmer sehen Gemeinden, in denen eine Flurneuordnung durchgeführt wurde, im Vorteil. Diese Werte zeigen, dass die Vorteile einer Flurneuordnung durch die überwältigende Mehrheit wahrgenommen werden.

Höhere Zustimmungswerte werden nur noch in der Auswertung dieses Aspektes hinsichtlich des landwirtschaftlichen Bezugs der Teilnehmer erreicht (siehe Diagramm 4.93). 94,4 % der Landwirte im Vollerwerb können die Aussage unterstützen, dass die Gemeinden langfristige Vorteile aus der Flurneuordnung ziehen können. Obwohl sich auch die Mehrheit der Landwirte im Nebenerwerb und die Teilnehmer mit eingeschränktem Bezug zur Landwirtschaft dieser Meinung mehrheitlich anschließen, liegen die Zustimmungswerte hier "nur" bei 75,5 % und 76,9 %. 70,6 % der Teilnehmer ohne jeglichen landwirtschaftlichen Bezug sind ebenfalls der Ansicht, die Gemeinde hätte einen Vorteil durch das Flurneuordnungsverfahren. Die Anteile der Teilnehmer, die eher keinen oder gar keinen langfristigen Vorteil für die Gemeinde durch das Verfahren erkennen können, liegen zwischen 4,2 % bei den Vollerwerbslandwirten und 8,2 % bei der Gruppe der Teilnehmer ohne landwirtschaftlichen Bezug.

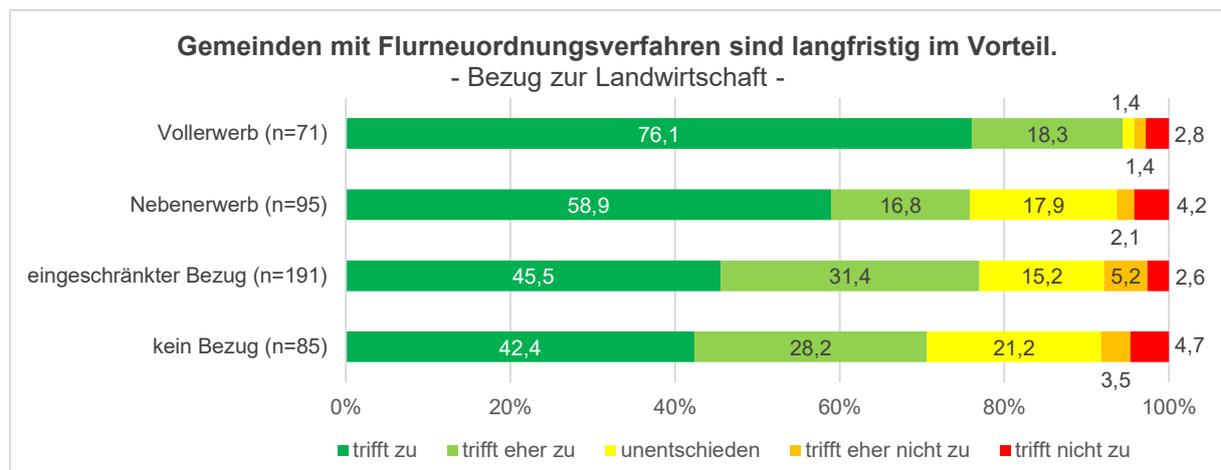


Diagramm 4.93: Langfristiger Vorteil der Gemeinden mit Flurneuordnung und Bezug zur Landwirtschaft

Wenn die Teilnehmer, die durch das Flurneuordnungsverfahren entstandenen Vorteile nicht mit Blick auf die Gemeinde, sondern mit Fokus auf sich selbst bewerten sollen, äußern sie sich wesentlich kritischer (siehe Diagramm 4.94). Bei den Landwirten ist ein Rückgang der Zustimmungswerte von 17,7 % zu verzeichnen. Während 94,4 % der Vollerwerbslandwirte davon überzeugt sind, dass durch das Verfahren Vorteile für die Gemeinde entstehen, sind von diesen Teilnehmern nur 73,3 % überzeugt, dass das Verfahren auch Vorteile für die Teilnehmer bietet (siehe Diagramm 4.94). Dagegen meinen die Landwirte im Nebenerwerb, die Teilnehmer hätten fast genauso viele Vorteile durch das Verfahren wie die Gemeinde. 78,8 % sind sich sicher, die Teilnehmer haben langfristige Vorteile. Dem können sich 68,9 % der Teilnehmer mit eingeschränktem und 56,8 % der Teilnehmer ohne landwirtschaftlichen Bezug anschließen. Letztere sehen ihren eigenen langfristigen Vorteile gegenüber dem der Gemeinde allerdings kritischer. Während nur 8,2 % derjenigen ohne landwirtschaftlichen Bezug der Meinung sind,

die Gemeinde hätte keine Vorteile, sind 18,5 % von diesen Teilnehmern davon überzeugt, selbst eher keine oder gar keine Vorteile durch das Verfahren erwarten zu können.

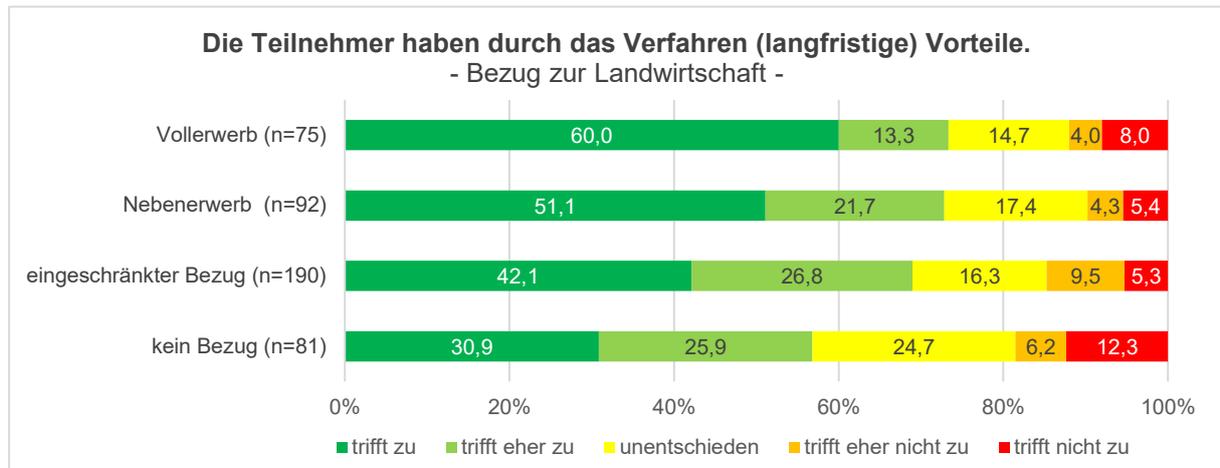


Diagramm 4.94: Langfristiger Vorteil der Teilnehmer in Gemeinden mit Flurerneuerung und Bezug zur Landwirtschaft

Über den Verlauf der Verfahrensphasen können mehr Teilnehmer der Aussage zustimmen, die Teilnehmer hätten langfristige Vorteile durch das Verfahren (siehe Diagramm 4.95). Nach dem Besitzübergang sind 63,2 % aller Teilnehmer in dieser Verfahrensphase davon eher oder ganz überzeugt. Dieser Anteil vergrößert sich nach dem Eintritt des neuen Rechtszustandes auf 70 % und nach Beendigung des Verfahrens noch einmal auf 81 %. Der Anteil derjenigen, die sich nicht sicher sind, ob die Teilnehmer durch die Flurneuordnung langfristige Vorteile zu erwarten haben, verkleinert sich über den Verlauf der Verfahrensphase erheblich, von anfänglich 22,5 % auf 15,4 % und schlussendlich auf 6,3 % nach Beendigung des Verfahrens. Diese Entwicklung der Meinungsbildung hin zu einer festen Meinung einhergehend mit dem prozentualen Anstieg positiver Meinungen ist ein deutlicher Hinweis darauf, dass sich für einige Teilnehmer die Vorteilhaftigkeit des Verfahrens erst mit fortschreitender Planung und Umsetzung greifbar und vorstellbar werden. Die Vorteilhaftigkeit des Verfahrens für die Teilnehmer selbst ist ein starker Motivator für die aktive Partizipation und die positive Wahrnehmung des eigenen Mitwirkens. Würde dieser motivierende Faktor sich von Anfang an auswirken können, könnten diese und davon tangierte Aspekte möglicherweise von Beginn an noch positiver gestaltet werden.

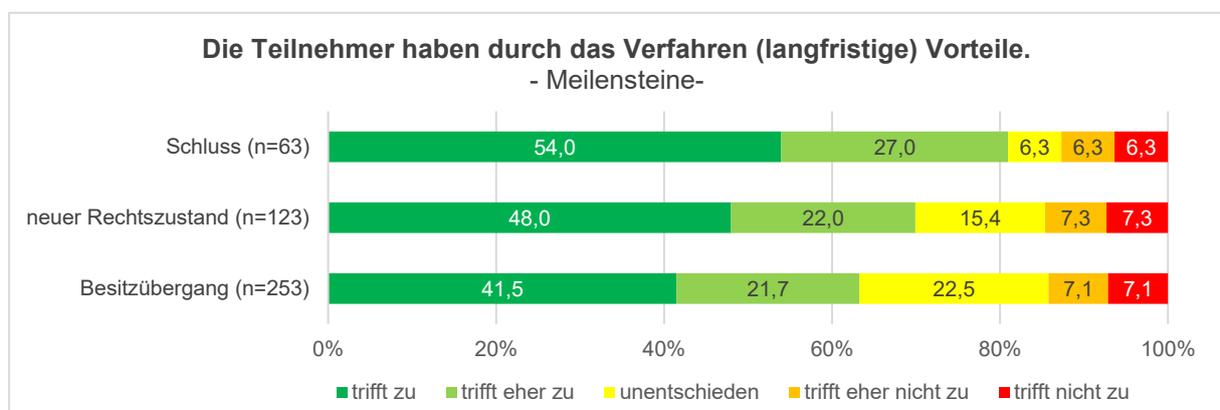


Diagramm 4.95: Langfristiger Vorteil der Teilnehmer in Gemeinden mit Flurerneuerung in Abhängigkeit der vergangenen Jahre seit dem letzten Meilenstein

Entscheidend für den Erfolg und die Akzeptanz eines Verfahrens ist u. a. auch, ob dieses von den Teilnehmern als fair empfunden wird und der Nutzen in einem akzeptablen Verhältnis zu

den Kosten steht. 53,5 % der Teilnehmer haben das Verfahren als fair empfunden (siehe Diagramm 4.96). Aber lediglich 38,1 % der Teilnehmer denken, dass die Aufgaben und Pflichten des Verfahrens fair verteilt sind. Etwa die Hälfte (49,7 %) der Teilnehmer beurteilt das Kosten-Nutzen-Verhältnis als gut bis sehr gut. Die Mehrheit der Teilnehmer empfindet diesen Aspekt als neutral bis negativ. Hier ist es empfehlenswert, die Kommunikation und die Informationsinhalte zu überprüfen, um die Teilnehmer stärker über die positiven Aspekte zu informieren und von diesen zu überzeugen. Dass dies eine Herausforderung darstellt, wird auch von den Teilnehmern selber erkannt. Gefragt, nach der größten Herausforderung im Verfahren, wurde folgende Antwort gegeben:

„[Aus meiner Sicht ist die größte Herausforderung im Verfahren] den Teilnehmern die EINMALIGE Gelegenheit eines Flurneuordnungsverfahrens vor Augen führen.“ (Kommentar eines Befragungsteilnehmenden)

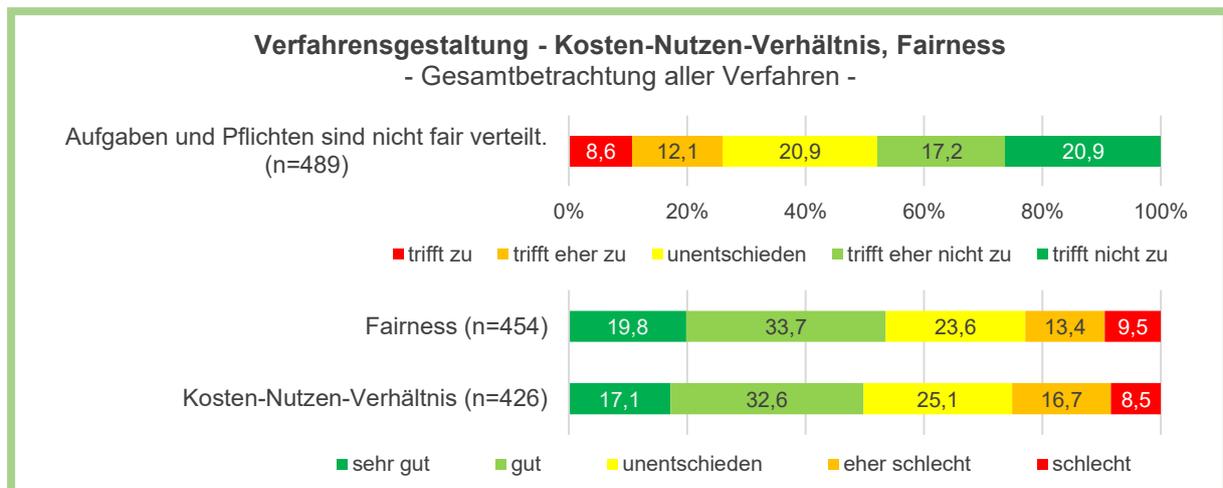


Diagramm 4.96: Kosten-Nutzen-Verhältnis des Verfahrens

Die Wahrnehmung der Verteilung der Aufgaben und Pflichten der Teilnehmer entwickelt sich über den Verlauf der Verfahrensphasen positiv (siehe Diagramm 4.97). Nach dem Besitzübergang sind mit 44,2 % der Befragten nicht einmal die Hälfte von einer fairen Aufgabenteilung überzeugt. Dieser Anteil steigt mit der Zeit auf 50,5 % nach dem Eintritt des neuen Rechtszustandes und weiter auf 55,5 % nach Beendigung des Verfahrens. Parallel dazu sinkt der Anteil der Teilnehmer, welche die Aufgabenverteilung als unfair empfinden von 29,2 % auf 23,3 % und schließlich auf 19,7 %. Im Verlauf des Verfahrens gibt es viele verschiedene Möglichkeiten, sich als Teilnehmer einzubringen. Nicht jede Art der Beteiligung wird von allen Beteiligten gleich gerne ausgeführt. Die auf die Kommunikation basierende Arbeit ist wichtig und grundlegend für das koordinierte Miteinander, jedoch gibt es eine Vielzahl weiterer Beteiligungsarten, mit denen sich die Teilnehmer einbringen und mit dem Verfahren identifizieren können.

„Ich würde mich jederzeit gerne wieder derart einbringen - durch Mitarbeit: Steinesetzen, Bodenproben nehmen, Bäume und Sträucher pflanzen.“ (Kommentar eines Befragungsteilnehmenden)

Neben den kommunikativen Elementen des Flurneuordnungsverfahrens (vgl. Abschnitt 3.3.1) bieten sich während des gesamten Verfahrensverlaufs weitere Beteiligungsmöglichkeiten, über die implizit eine Identifikation mit dem Verfahren und eine Informationsvermittlung stattfinden. Wie eng ausführende Arbeiten und die Kommunikation miteinander verknüpft sind, ist auch Inhalt der Kommentare der Befragungsteilnehmer:

„Sonderlob für die [...] Baufirma, welche sehr gut mit den Beteiligten kommunizierte. [...]“
(Kommentar eines Befragungsteilnehmenden)²⁵⁴

Kommentare wie diese verdeutlichen, wie umfangreich und weit verzweigt die für das Verfahren und die Teilnehmer relevante Kommunikation geht und welche Faktoren, Akteure und Einflüsse in diesem Konstrukt eine Rolle spielen und auf die Wahrnehmung wirken können.

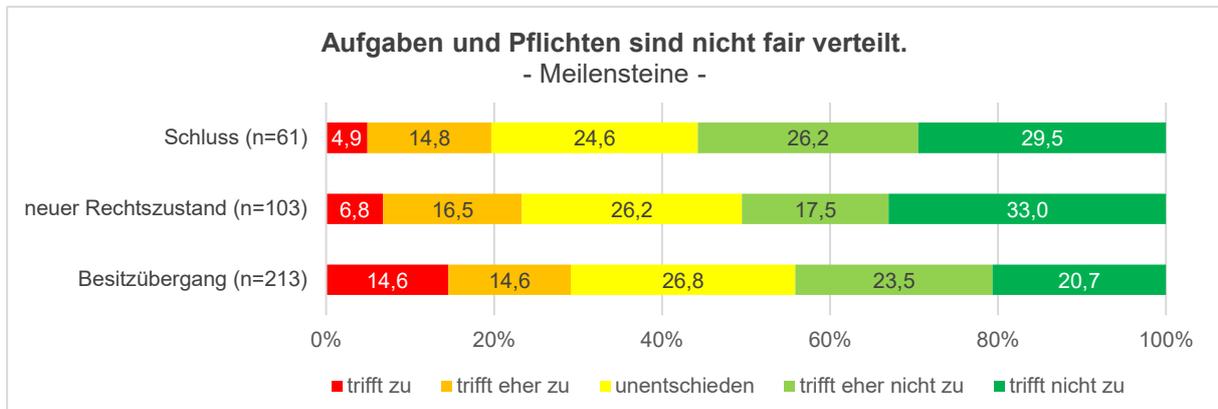


Diagramm 4.97: Faire Verteilung der Aufgaben und Pflichten in Kombination mit den Meilensteinen im Verfahren

Bei der Wahrnehmung über die faire Verteilung der Aufgaben und Pflichten sehen sich die Vollerwerbslandwirte wesentlich mehr belastet als die Teilnehmer mit landwirtschaftlichem Nebenerwerb, eingeschränktem oder keinem Bezug (siehe Diagramm 4.98). Mehr als ein Drittel (35,7 %) kann nicht bestätigen, dass die durch das Verfahren entstehende Arbeitsbelastung fair zwischen allen aufgeteilt ist. Auch mehr als ein Viertel (25,7 %) der Teilnehmer mit eingeschränktem landwirtschaftlichem Bezug und Nebenerwerb sind dieser Ansicht. Teilnehmer ohne Bezug sehen sich am wenigsten durch die Aufgaben und Pflichten im Verfahren belastet. 8,1 % sind der Meinung, es trifft ganz oder eher zu, dass die Arbeitsverteilung nicht fair sei. Der Anteil der Teilnehmer, die die Auffassung vertreten, es ginge bei der Verteilung der Belastung fair zu, liegt unabhängig vom Bezug zur Landwirtschaft in allen drei Gruppen bei circa 50 %. Mit abnehmendem landwirtschaftlichem Bezug vergrößert sich der prozentuale Anteil der Teilnehmer, die weder eine negative noch eine positive Einschätzung hinsichtlich dieses Aspekts treffen können oder wollen, von 15,7 % auf 33,8 %. Folglich kann angenommen werden, dass je geringer der landwirtschaftliche Bezug der Teilnehmer ist, umso weniger sind sie von den Aufgaben und Pflichten im Verfahren tangiert und umso weniger haben sie einen Überblick darüber, wie andere Teilnehmer eingebunden sind.

²⁵⁴Anmerkung der Autorin: Die Baufirma hatte vor ihrer Tätigkeit im Flurneuordnungsverfahren keinen Bezug zu diesem oder zu einem anderen der Teilnehmer.

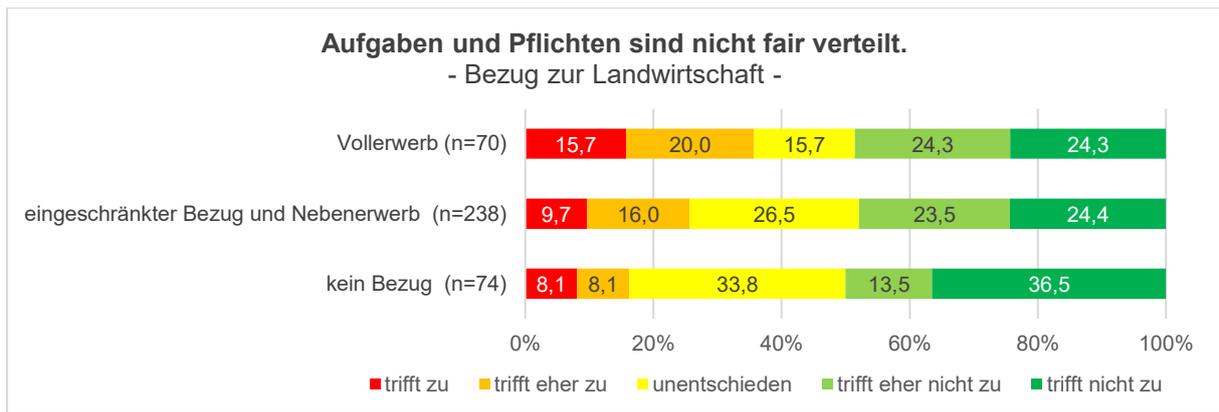


Diagramm 4.98: Faire Verteilung der Aufgaben und Pflichten in Kombination mit dem Bezug zur Landwirtschaft

Die durch die Landwirte angezeigte wahrgenommene Mehrbelastung durch die mit der Flurneuordnung verbundenen Aufgaben ist aufgrund der Größe und auch Anzahl der von diesen in die Flurneuordnung eingebrachten Flächen zu erwarten und in den Zielen und Umsetzungsprinzipien des Verfahrens begründet. Des Weiteren sind die Landwirte nicht selten gleichzeitig auch Vorstandmitglieder. Die Erfüllung der damit verbundenen Aufgaben ist ebenfalls mit einem gewissen Zeitaufwand verbunden (vgl. auch Diagramm 4.80). Dieser scheint allerdings für die Landwirte nicht das ausschlaggebende Argument für die angegebene Mehrbelastung zu sein, denn die Vorstandsmitglieder sehen die Belastung durch das Verfahren deutlich fairer auf alle Schultern verteilt, als dies die restlichen Teilnehmer tun (siehe Diagramm 4.99). Nur 4,6 % der Vorstandsmitglieder aber 11,6 % der restlichen Teilnehmer finden die Aufgabenverteilung nicht fair. Insgesamt schätzen ein Fünftel der Vorstandsmitglieder (21,5 %) und ein Viertel der Teilnehmer und (26,4 %) das Bewertungskriterium Fairness in der Aufgabenverteilung als eher nicht erfüllt ein. Das bedeutet im Umkehrschluss allerdings auch, dass drei Viertel (73,6 %) der Teilnehmer und vier Fünftel (78,5 %) der Vorstandsmitglieder nichts Grundlegendes an der Fairness der Arbeitsteilung zu beanstanden haben. Dies ist ein äußerst positives Ergebnis und zeigt, dass die einzelnen Teilnehmer die mit dem Verfahren verbundene Arbeit nicht als wesentliche Belastung ansehen oder sich hinsichtlich der Belastung schlechter gestellt als andere einschätzen.

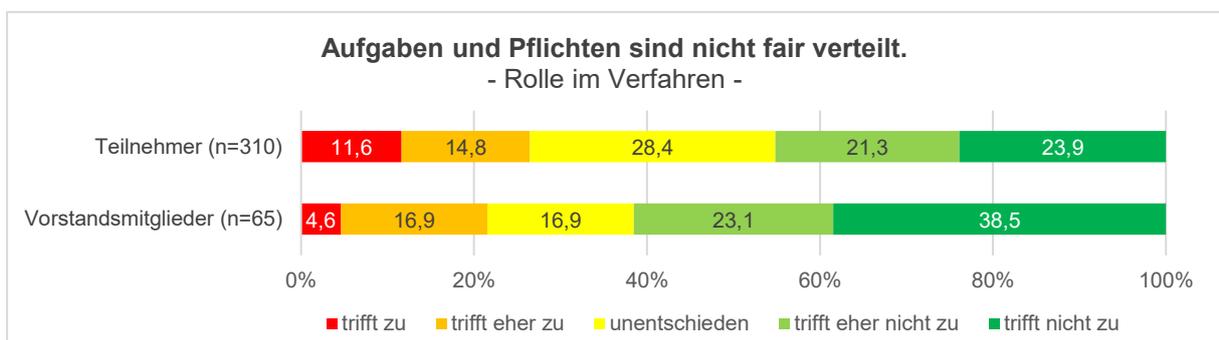


Diagramm 4.99: Faire Verteilung der Aufgaben und Pflichten in Kombination mit der Rolle im Verfahren

Diese Aussage trifft auf das wahrgenommene Verhältnis zwischen zu erwartenden Nutzen und Kosten nicht gleichermaßen zu. 29,1 % der Teilnehmer und 8,8 % der Vorstandsmitglieder sind mit diesem Verhältnis eher oder ganz unzufrieden. Darüber hinaus lässt die Bewertungen des Kosten-Nutzen-Verhältnisses der Flurneuordnung in Verbindung mit dem Bezug der Befragten zur Landwirtschaft eine Beziehung zwischen beidem erkennen. Je geringer der Bezug der

Befragten zur Landwirtschaft ist, desto weniger sind diese davon überzeugt, dass das Verhältnis zwischen den Kosten und dem Nutzen positiv zu bewerten ist (siehe Diagramm 4.100). 77,1 % der Vollerwerbslandwirte, 79,2 % der Nebenerwerbslandwirte, 74,0 % der Teilnehmer mit eingeschränktem Bezug zur Landwirtschaft und 69,5 % der Teilnehmer mit ohne Bezug zur Landwirtschaft haben keine Einwände bzgl. des Kosten-Nutzen-Verhältnisses. Dies sind äußerst positiv Ergebnisse, die in der Kommunikation über die Verfahren verwendet werden könnten. Dass es förderlich wäre, die durch das Verfahren ermöglichten Vorteile und die damit für jeden verbundenen Kosten klar und im real zu erwartenden Umfang zu kommunizieren, zeigen die Kommentare der Befragungsteilnehmenden.

„Der ehrlicher Umgang und die Aufklärung über tatsächlich entstehende Kosten sind äußerst wichtig – und kein Sprücheklopfen am Anfang des Verfahrens.“ (Kommentar eines Befragungsteilnehmenden)

Darüber hinaus wird die gerechte Kostenverteilung sowie die Forderung nach mehr Transparenz bei den Kosten von den Befragungsteilnehmenden in den Kommentaren thematisiert. Hinsichtlich des Nutzens liegt der Fokus auf der persönlichen Situation. Insbesondere Eigentümer kleinerer Grundstücke und diejenigen ohne jeglichen Bezug zur Landwirtschaft sehen sich entweder gegenüber den Vollerwerbslandwirten oder aber auch gegenüber den Vorstandsmitgliedern teilweise erheblich benachteiligt.

„Habe durch das Verfahren keine Vorteile erhalten, nur Kosten.“ (Kommentar eines Befragungsteilnehmenden)

Die daraus resultierende Forderung, dass die Belange der Privateigentümer mehr Beachtung und Berücksichtigung finden sollten, bezieht sich nicht nur auf die Umsetzung von tatsächlich verfahrensrelevanten Entscheidungen, sondern auch auf die Informationsbedürfnisse (vgl. Diagramm 4.19).

Der allgemeine Eindruck der Fairness im Verfahren ist unabhängig vom landwirtschaftlichen Bezug bei allen Gruppen sehr positiv (siehe Diagramm 4.100). Wie bei der Bewertung des Kosten-Nutzen-Verhältnisses ist ein Bezug zur Landwirtschaft zu erkennen, nur verläuft dieser diametral zur Bewertung des Kosten-Nutzen-Verhältnisses. Je weniger landwirtschaftlichen Bezug ein Teilnehmer aufweist, desto positiver schätzt dieser die Fairness im Verfahren ein. Während 30,1 % der Vollerwerbslandwirt und 26,6 % der Teilnehmer, die ihren Landwirtschaftsbetrieb nebenberuflich bewirtschaftet, die Fairness im Verfahren als sehr schlecht und eher schlecht bewerten, haben nur 19,8 % der Teilnehmer mit eingeschränktem Bezug und 21,1 % der Teilnehmer ohne Bezug zur Landwirtschaft Einwände gegen die faire Behandlung im Verfahren.

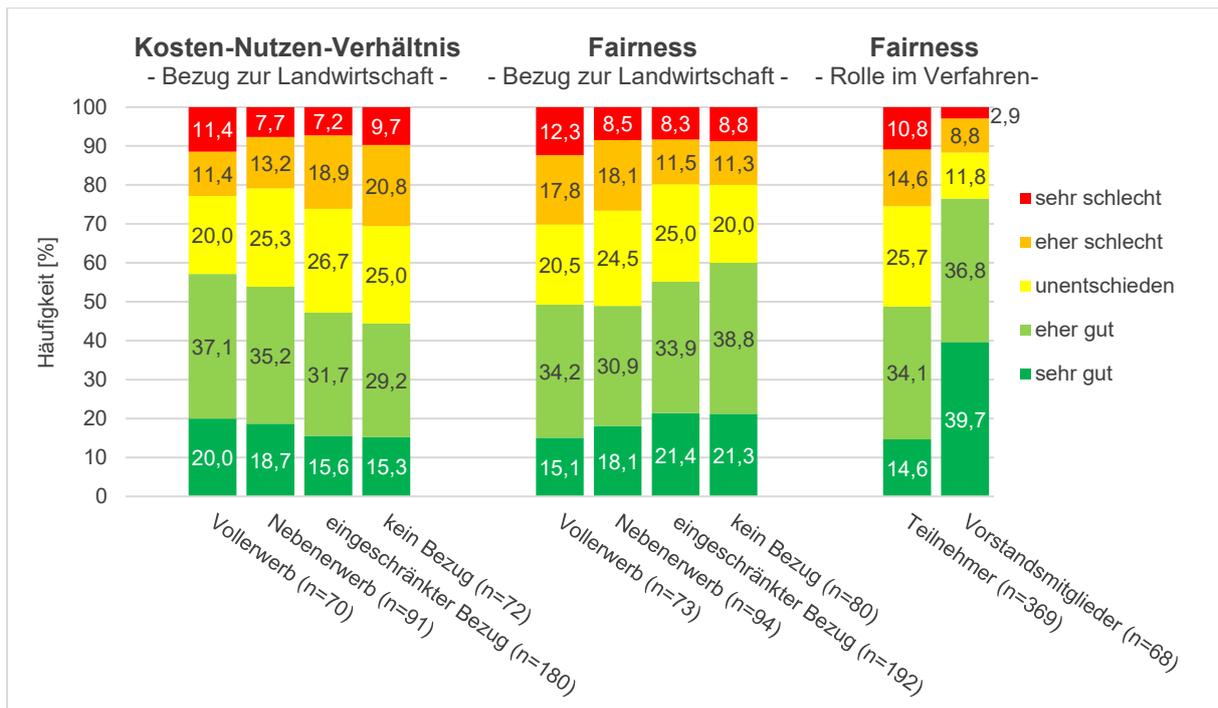


Diagramm 4.100: Bewertung des Kosten-Nutzen-Verhältnisses und der Fairness mit Bezug zur Landwirtschaft

Fairness ist ein sehr umfassendes Kriterium. Der Begriff vereint sowohl Vorstellungen über eine gleichberechtigte Behandlung, die Einhaltung von vereinbarten Regeln und die gegenseitige Rücksichtnahme als auch Empfindungen hinsichtlich der Gerechtigkeit, der Angemessenheit und der Anständigkeit. Um etwas als fair zu empfinden, müssen all diese Kriterien mehr oder weniger und je nach Person mit individueller Schwerpunktsetzung erfüllt sein. Die Kategorie Fairness ist quasi eine Art Schmelztiegel für alle anderen abgefragten Aspekte, die in deren Bewertung einfließen oder diese zumindest tangierten. Der verhältnismäßig geringe Anteil an Teilnehmer, die keinen Anstoß an diesen, den Aspekt Fairness ausmachenden Bestandteilen nehmen, ist ein positives Resümee. Ein ebenfalls sehr positives, da harmonisches Bild ergibt sich beim Vergleich der Bewertung der Fairness durch die Teilnehmer und Vorstandsmitglieder. 88,3 % der Vorstandsmitglieder und 74,6 % der anderen Teilnehmer fühlen sich fair behandelt.

Nicht zuletzt sind auch die Aspekte Planung, Effizienz, Management und Zielerreichung einflussreiche Faktoren der Verfahrensgestaltung, welche auf die individuelle Wahrnehmung des Verfahrens durch die Teilnehmer wirken. Diagramm 4.101 zeigt für die genannten Aspekte ein sehr einheitliches und harmonisches Bild. Mit 55,4 % bis 59,7 % werden alle vier Aspekte als sehr gut bis gut beurteilt. Ähnlich homogen verhält es sich mit den kritischen Stimmen von 4,1 % bis 6,2 %. Zusammenfassend kann man feststellen, dass mit 84,6 % bis 86,9 % die Planung des Verfahrens durchgängig als positiv wahrgenommen und bewertet wird. Dabei gibt es keine signifikanten Unterschiede zwischen den Einzelaspekten.

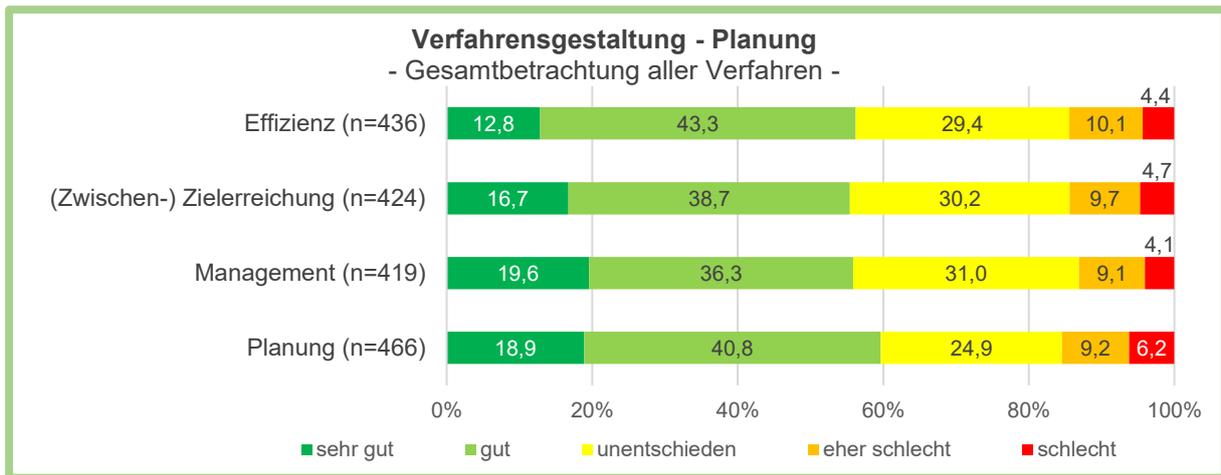


Diagramm 4.101: Planung des Verfahrens

Bezüglich der vergangenen Jahre seit dem Erreichen des letzten Meilensteins, wird die Effizienz des Verfahrens im Allgemeinen besser bewertet, je mehr Zeit vergangen ist (siehe Diagramm 4.102). Von den Befragten, die sich innerhalb der ersten drei Jahren nach Erreichung des letzten Meilensteins befinden, bewerten 9,4 % das Verhältnis zwischen Aufwand und Zielerreichung als sehr gut. 16,9 % der Befragten, die sich im achten bis zehnten Jahr nach der Erreichung des letzten Meilensteins - und damit am Ende eines Verfahrensabschnittes und vor der Erreichung des nächsten Meilensteins - befinden, kommen zu dem gleichen Urteil. Dieser Unterschied kann einerseits darin begründet sein, dass direkt vor der Erreichung eines Meilensteins die finale Entscheidungsfindung und Abstimmung wesentlich intensiver und auch präsenter und greifbarer ist, als nach dem Erreichen des Meilensteins. Dadurch ist es möglich, dass der Verfahrensverlauf vor dem Erreichen eines Meilensteins, d. h. am Ende eines Verfahrensabschnittes, als effizienter wahrgenommen wird, als am Anfang. Darüber hinaus stehen den Teilnehmern am Ende eines Verfahrensabschnittes auch mehr Informationen bezüglich des Verfahrens und ihrer eigenen Situation im Verfahren zur Verfügung, da beispielsweise bereits mehr Entscheidungen feststehen oder schlichtweg mehr Informationen, wie bspw. Wertermittlungsergebnisse, vorliegen, die vorher in nicht selten langen Prozessen erarbeitet werden mussten.

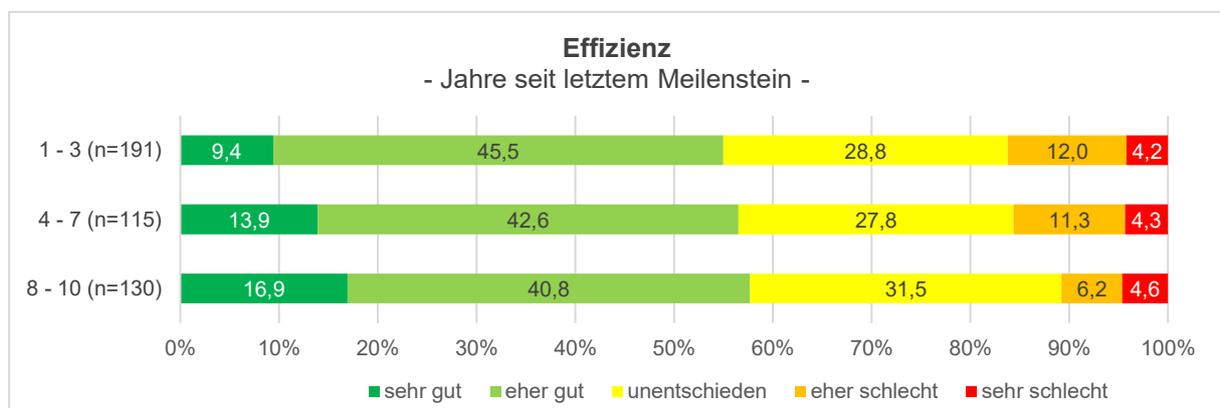


Diagramm 4.102: Meinung zur Effizienz des Verfahrens mit Bezug zu den vergangenen Jahren seit dem Erreichen des letzten Meilensteins im Verfahren

Über die gesamte Zeitspanne der Verfahren fallen die Bewertungen der Effizienz des Verfahrens negativer aus (siehe Diagramm 4.103). Obwohl auch nach 14 bis 19 Jahren mehr als die Hälfte der Befragten die Effizienz als sehr gut und gut bewerten, geben 15,3 % an, die

den Verfahrensverlauf überhaupt nicht oder weniger effizient zu finden. Den Kommentaren der Befragten ist hierzu zu entnehmen, dass insbesondere zum Ende des Verfahrens und des Einigungsprozesses die Haltung und die Klärung der Ansprüche einzelner Beteiligter viel Zeit in Anspruch nimmt. Dass in diesem Fall das Verhältnis von Aufwand, hier wohl insbesondere zeitlichem Aufwand aber auch der Aufwand der Diskussionsführung, und Zielerreichung in einem ungünstigen Verhältnis gesehen werden, ist nachvollziehbar.

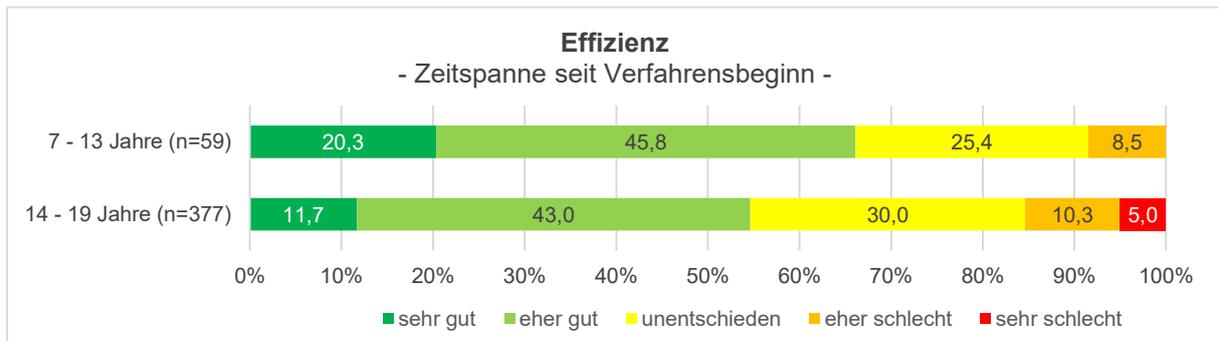


Diagramm 4.103: Meinung zur Effizienz des Verfahrens mit Bezug zu den vergangenen Jahren seit der Anordnung des Verfahrens

Das Management im Verfahren wird von der überwiegenden Mehrheit nicht bemängelt. Der Begriff Management vereint, wie auch bereits der Begriff Fairness (vgl. Diagramm 4.101), eine ganzes Portfolio an Erwartungen an die Leitung, die Organisation und die Planung eines Verfahrens, die erfüllt werden wollen, um zu einer positiven Beurteilung zu gelangen. Der geringe Anteil der kritischen Stimmen von 14,9 % bei den Teilnehmern und 6,2 % bei den Vorstandsmitgliedern zeigt deutlich, dass die aufgeführten Punkte größtenteils als erfüllt wahrgenommen werden (siehe Diagramm 4.104). Es ist auch wenig überraschend, dass die Vorstandsmitglieder hier eine positivere Meinung vertreten, machen sie doch auch ein Teil des Verfahrensmanagements aus.

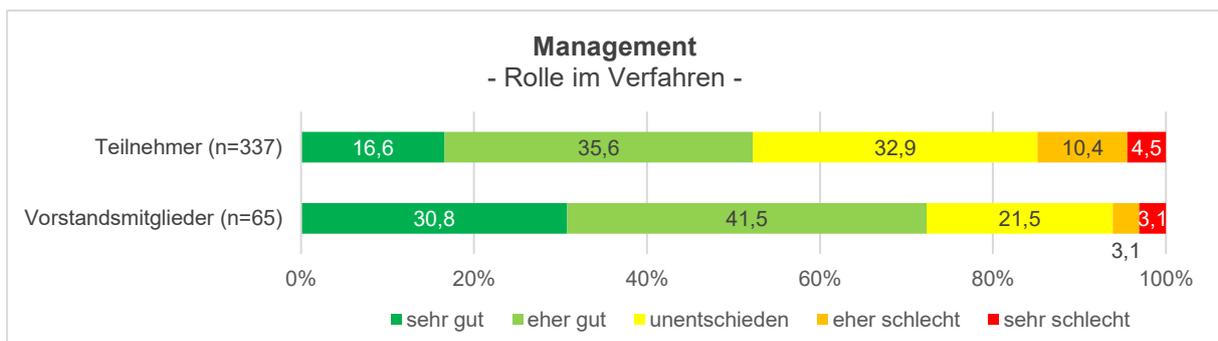


Diagramm 4.104: Bewertung des Managements durch die Vorstandsmitglieder und die Teilnehmer

4.3.2.11 Rolle des Vorstands

Die Tätigkeit des Vorstandes wird gut beurteilt (siehe dazu Diagramm 4.105). Eine knappe Mehrheit von 57,2 % fühlt sich durch den gewählten Vorstand gut vertreten. 10,8 % fühlen sich sehr schlecht vertreten. Weitere 12,3 % sind der Meinung, der Vorstand vertrete sie eher schlecht.

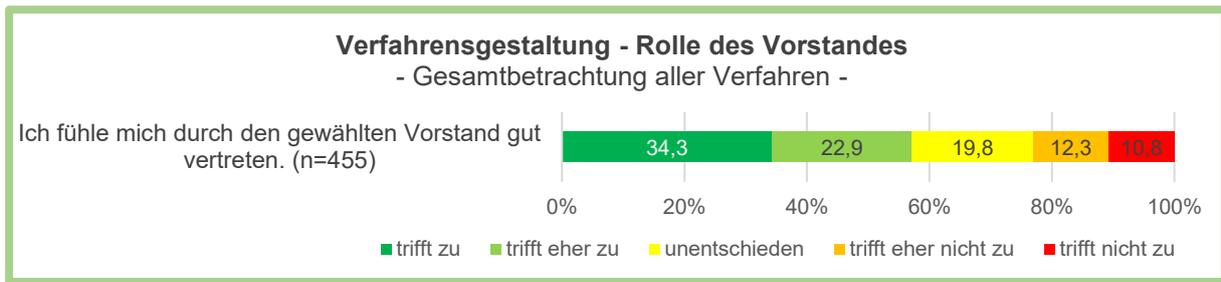


Diagramm 4.105: Rolle des Vorstandes bei der Verfahrensgestaltung

Trotz der teilweise heftigen Kritik bestätigen die Ergebnisse der Befragung, dass sich die Mehrheit, mehr als zwei Drittel der Befragten, unabhängig von der Verfahrensabschnitt, in welcher sie sich gerade befinden, durch den Vorstand gut vertreten fühlen. Die Anteile der Kritiker verändern sich über den Verlauf der Verfahrensphasen kaum und schwanken lediglich zwischen 24,6 % nach Beendigung des Verfahrens und 23,66 % nach dem Besitzübergang.

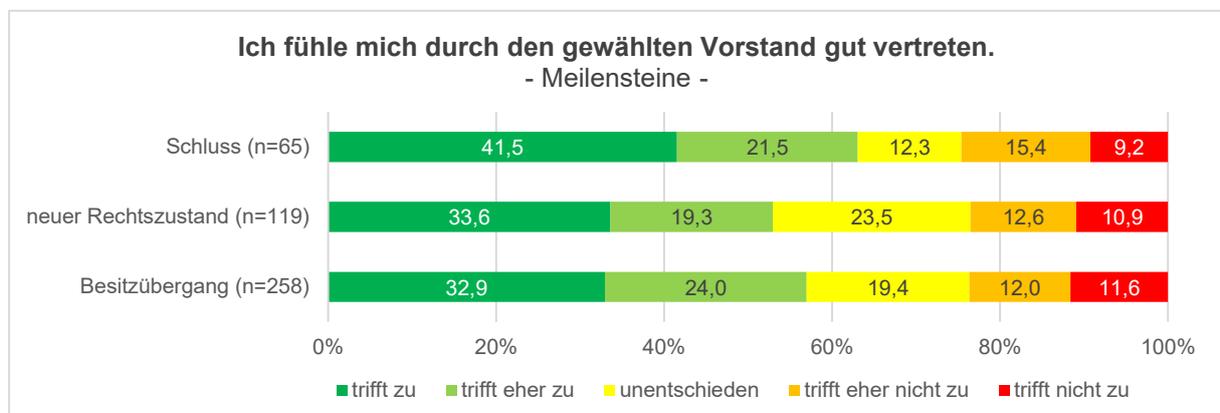


Diagramm 4.106: Vertretung durch den Vorstand und Meilensteine

Die Unterschiede sind zwischen den Gruppen mit unterschiedlichem Bezug zur Landwirtschaft deutlicher zu erkennen (siehe Diagramm 4.107). Die Vollerwerbs- und die Nebenerwerbslandwirte scheinen sich am schlechtesten durch den Vorstand vertreten zu fühlen. 24,4 % der Vollerwerbslandwirt und 34,5 % der Nebenerwerbslandwirte sind der Überzeugung, es trifft nicht oder eher nicht zu, dass der gewählte Vorstand sie gut vertritt. Die Anteile der Teilnehmer mit eingeschränktem und keinem landwirtschaftlichen Bezug, die derselben Meinung sind, liegen bei 19 % und 21,2 %. Einerseits sind 24,4 % der Vollerwerbslandwirte nicht zufrieden damit, wie der Vorstand sie vertritt, andererseits sind 64,8 % von ihnen von der guten Arbeit des Vorstandes als Vertreter ihrer Interessen überzeugt. Hier ist ein deutliches Anzeichen für die Bildung entgegengesetzter Meinungsfronten innerhalb der Gruppe der Vollerwerbslandwirte erkennbar. Einen ähnlich hohen prozentualen Anteil an Vorstandsbefürwortern wie die Vollerwerbslandwirte können nur die Teilnehmer ohne landwirtschaftlichen Bezug mit 60 % vorweisen. Dazu ist allerdings zu ergänzen, dass die Teilnehmer ohne landwirtschaftlichen Bezug wesentlich weniger von den Veränderungen bzgl. der Flurstücke tangiert werden, als dies bei den Teilnehmern mit landwirtschaftlichem Bezug der Fall ist. 54,1 % der Teilnehmer mit eingeschränktem Bezug sind ebenfalls mit dem Vorstand zufrieden. Bei den Teilnehmern, die nebenberuflich Landwirtschaft betreiben, sehen 53,4 % im Vorstand eine gute Vertretung ihrer Interessen.

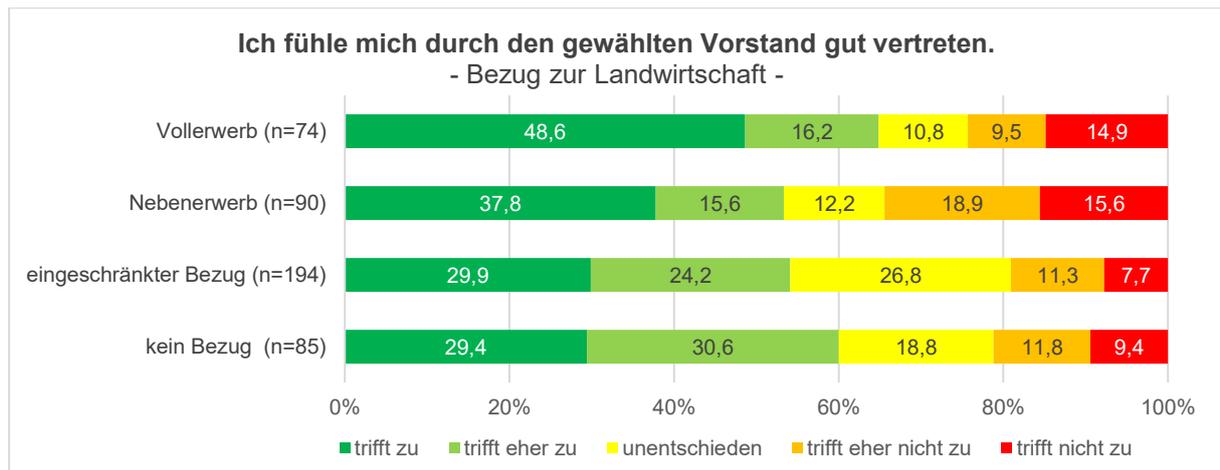


Diagramm 4.107: Vertretung durch den Vorstand und Bezug zur Landwirtschaft

Dass unterschiedliche Ansichten darin bestehen, wie der Vorstand die Gemeinschaft vertritt, ist bereits aus der unterschiedlichen Interessenlage begründet. Der Vorstand kann zwar Kompromisse finden und versuchen auf Wünsche einzugehen und versuchen die Mehrheit zufrieden zu stellen. Es wird aber nur in den allerseltensten Fällen gelingen, alle zufrieden zu stellen. Die Teilnehmer selber haben dies zum Teil für sich erkannt.

„Vorstand versucht Konflikte zu vermeiden. Dadurch werden sinnvolle Maßnahmen totdiskutiert. Niemand hat den Mut zur Entscheidung von schwierigen Themen.“ (Kommentar eines Befragungsteilnehmenden)

Die Kommentare sind allerdings nicht nur verständnisvoller Art, sondern mitunter auch sehr kritisch in Bezug auf den Vorstand und geben Aufschluss darüber, auf welchen Gründen diese negative Sichtweise über den Vorstand beruht. Der mit Abstand meistgenannte Grund liegt in der Unterstellung der Vorteilsnahme durch den Vorstand. Der Vorstand unterdrücke die Meinung der anderen Teilnehmer, würde sich selber die besten Lagen verschaffen, während andere mit dem Rest leben müssten und schustere sich die Aufträge zur Ausführung gegenseitig oder im Freundes- und Verwandtenkreis zu. Der Vorstand würde bevorteilt, stelle eigene Ziele in den Vordergrund und ginge mit Gewinn aus dem Verfahren, während andere Verluste haben.

Diese Wahrnehmung geben die Teilnehmer in der Befragung an. Da oftmals die Vorstandsmitglieder auch Haupterwerbslandwirte sind, haben diese Vorwürfe auch für diesen Berufsstand Gültigkeit. In fast allen Fällen sind die genannten Vorwürfe verbunden mit der Beschwerde, dass die Vorstandssitzungen nicht auch von Nichtvorstandsmitgliedern besucht werden dürfen oder, quasi als Minimalforderung, die Informationen aus den Vorstandssitzungen an die restlichen Teilnehmer, möglichst in schriftlicher Form, weitergegeben werden. Diese Wahrnehmung der Unzugänglichkeit der in den Vorstandssitzungen behandelten Themen wirkt auf die interessierten und motivierten Teilnehmer wie ein Ausschließen aus einem entscheidenden Abschnitt der Entscheidungsfindung. Hier ist Handlungsbedarf in Sinne der Minimalforderung der Teilnehmer nach einer gesicherten Weitergabe der Informationen definitiv vorhanden.

Derartige Anschuldigungen haben natürlich auch Auswirkungen auf die Vorstandsmitglieder selbst.

„Die Bereitschaft sich ehrenamtlich zur Verfügung zu stellen - hätte ich nicht gemacht. Vorstandsmitglieder sind immer an allem Schuld“ und „handeln nur aus Eigeninteresse.“

Dadurch [herrscht ein] schlechtes Klima in der Dorfgemeinschaft.“ (Kommentare von Befragungsteilnehmenden)

Es ist für die Kommunikation im aber auch außerhalb des Verfahrens sowie für gemeinschaftliche Unternehmungen hemmend, dass durch das Verfahren Konflikte, ob bereits vor der Flurneuordnung bestehend oder nicht, in die Gemeinschaft getragen oder verstärkt werden.

Gefragt danach, was sie persönlich anders machen würden, wurden folgende Antworten bezüglich des Vorstandes und dessen Arbeit gegeben:

„Es hätte der Sache sicher gutgetan, wenn mehr Personal von außen, mit unabhängiger Meinung und weniger Süffisanz, dabei gewesen wäre.“ (Kommentar eines Befragungsteilnehmenden)

„Da bei den ersten Vorstandswahlen zu wenige Wähler anwesend waren, konnte eine Gruppe die gesamte Flurneuordnung für ihre Ziele nutzen. Ich würde heute mehr Werbung für diese sehr entscheidende Wahl machen.“ (Kommentar eines Befragungsteilnehmenden)

„[...] neutrale, aus anderem Ort bestehende Vorstandschaft, um Vorteilnahme zu vermeiden.“ (Kommentar eines Befragungsteilnehmenden)

„Örtlich Beauftragter sollte nicht Eigentümer (Beteiligter) sein.“ (Kommentar eines Befragungsteilnehmenden)

Die neutrale Grundhaltung der Vorstandsmitglieder scheint ein Kritikpunkt vieler Teilnehmer zu sein. Der Grundtenor, welcher in solchen Aussagen immer mitschwingt, ist der, dass die Vollerwerbslandwirte im Vorstand nur in ihrem eigenen und im Interesse anderer Vollerwerbslandwirte agieren. Dem sind zum einen die Ergebnisse der Umfrage entgegenzuhalten. Wenn dem ausschließlich so wäre, dann wären sicherlich nicht 24,4 % der Vollerwerbslandwirte mit der Arbeit des Vorstandes unzufrieden (vgl. Diagramm 4.107). Zum anderen kann und muss diesen teils heftigen Vorwürfen mit der Bereitstellung von präzisen Informationen über den Verfahrensablauf und die jeweiligen Befugnisse der einzelnen Verantwortlichen begegnet werden. Der Nutzen der umfangreichen Informationsbereitstellung besteht an dieser Stelle darin, den Verlauf emotionalisierte Gesprächssituationen auf eine Ebene zu bewegen, welche von Zahlen und Fakten und weniger von Wahrnehmungen und Eindrücke definiert wird. Dies gilt insbesondere für Situationen, in denen vordergründig Vermutungen und Empfindungen und nicht Fakten die Basis der Konversationen ausmachen.

Diese kommunikative Leistung muss vom Projektleitenden als glaubwürdiger Mittler der Information, vertrauensvoller Vermittler zwischen den Gruppen und fachlichem Berater erbracht werden. Aus diesem Grund ist es äußerst wichtig, dass der Projektleitende eine neutrale Position im Verfahren einnimmt und während des gesamten Verfahrens aufrechterhält sowie ein vertrauensvolles Verhältnis mit den Teilnehmern pflegt.

Darüber hinaus kommen die Instrumente und Möglichkeiten der Teilnehmer, die Informationsbereitstellung der Mitglieder des Vorstandes an die Teilnehmer durchzusetzen oder auf die Besetzung des Vorstandes einzuwirken (vgl. Abschnitt 3.2.2), offensichtlich nicht in dem Maße zum Tragen, wie sie könnten. Ungeachtet der dafür notwendigen Eigeninitiative der Teilnehmer wäre es deswegen von Vorteil, das Bewusstsein für diese Möglichkeiten durch eine gezieltere Informationsbereitstellung zu stärken.

4.3.2.12 Art und Weise der Kommunikation

Knapp 60 % der Teilnehmer empfanden die Art und Weise der Kommunikation (59,6 %) als auch den Gebrauch zeitgemäßer Kommunikationsmittel (59,1 %) als sehr gut bis gut (siehe Diagramm 4.108 und Diagramm 4.109). Zusammen mit den als neutral zu bewertenden Stimmen ergibt sich daraus eine positive Zustimmungquote von über 80 %. Lediglich weniger als 5 % haben beide Aspekte mit schlecht bewertet.

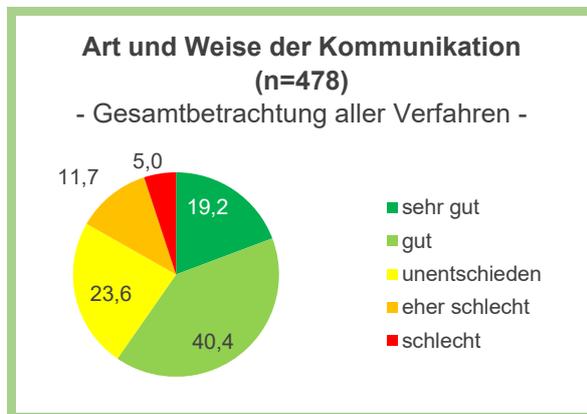


Diagramm 4.108: Art und Weise der Kommunikation

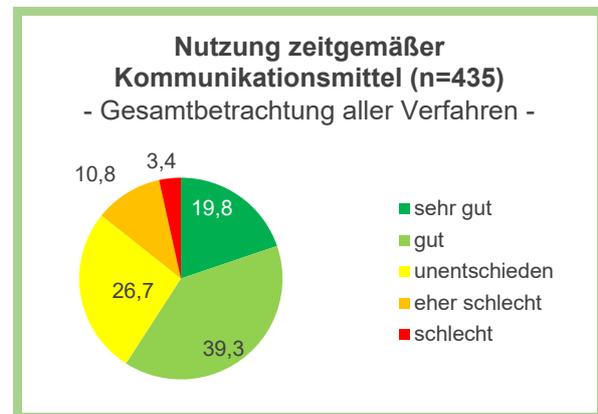


Diagramm 4.109: Nutzung zeitgemäßer Kommunikationsmittel

Die hohen Zustimmungsanteile lassen den Schluss zu, dass die Art und Weise der Kommunikation bei den Beteiligten positiv wahrgenommen wird und kein wesentlicher Optimierungsbedarf besteht.

„Der persönliche Kontakt ist extrem wichtig. Das Personal und die Ansprechpartner im ALE waren vorbildlich, offen und ehrlich sowie freundlich im Umgang mit allen Verfahrensbeteiligten. Das ist der Grundbaustein für ein erfolgreiches Verfahren - immer auf Augenhöhe!“ (Kommentar eines Befragungsteilnehmenden)

„Die Ansprechpartner von Amtsseite müssen weiterhin offen und kontaktfreudig bleiben.“ (Kommentar eines Befragungsteilnehmenden)

Es besteht folglich aus Sicht der Befragten kein nennenswertes, systematisches Problem damit, wie im Verfahren kommuniziert wird.

Betrachtet man die Bewertung der Art und Weise der Kommunikation getrennt nach Teilnehmern und Vorstandsmitgliedern, ergeben sich allerdings deutliche Unterschiede (siehe Diagramm 4.110). Fast ein Fünftel (19,5 %) der Teilnehmer, die nicht im Verfahrensvorstand sind, empfinden die Art und Weise der Kommunikation als sehr schlecht oder eher schlecht. Gerade einmal 7,3 % der Vorstandsmitglieder schließen sich dieser Meinung an. Die Wahrnehmung der Kommunikation durch die Teilnehmer ist demnach eine andere, als die der Vorstandsmitglieder.

Dies liegt zum einen daran, dass die Kommunikation eine andere ist. Den Vorstandsmitgliedern stehen offensichtlich mehr Informationen und auch Ansprechpartner zur Verfügung und die Frequenz der Kommunikation ist höher. Darüber hinaus findet auch geplante Kommunikation zwischen den Vorstandsmitgliedern statt. Dies sind alles keine Eigenschaften für eine gute Kommunikation, sondern eher quantitative Größen, welche die Planung und die praktische Ausübung der Kommunikation beschreiben. Nichtsdestotrotz haben sie Auswirkungen darauf, wie die Kommunikation empfunden wird. Das Gefühl, ausgeschlossen oder der Eindruck nicht berücksichtigt zu werden, kann sich durch einzelne Vorkommnisse bilden: Ein Nachbar erhält

eine Einladung zur Informationsversammlung, ein anderer nicht. Die Anfrage per E-Mail, Post oder mehrmalige Anrufe werden nicht beantwortet. Diese Vorkommnisse können einmalige, zufällige Fehler sein. Der ALE-Mitarbeiter ist im mehrwöchigen Urlaub und hat darüber nicht informiert, die automatische Rückantwort, die darüber informieren würde, nicht eingestellt oder sein Telefon nicht umgeleitet. Nichtsdestotrotz bleibt der Eindruck, nicht gehört worden zu sein. Dies kann als respektlose Umgang oder als unkoordiniert empfunden werden.

Daneben gibt es natürlich noch die persönliche Ebene. Wenn heterogene Gruppen zusammenkommen, treffen verschiedene Persönlichkeiten aufeinander. Selbst wenn ein jeder an sich den Anspruch stellt, sich dem Wirkungsumfeld entsprechend professionell zu verhalten, wird es dennoch Begegnungen geben, die nicht von einem harmonischen Miteinander geprägt sind, oder kurz: Es kann eben nun einmal nicht jeder mit jedem gut auskommen; nicht einmal, wenn es sich lediglich um ein Gespräch handelt. Im Flurneuordnungsverfahren geht es zudem für die Teilnehmer um das persönliche Eigentum, teilweise um die Erwerbsgrundlage, bei den meisten auch um die Gestaltung des Gebietes, in dem sie leben. Diese Tatsachen machen die gemeinsame Planung und Diskussionen nicht einfacher, da sie einen persönlichen Bezug haben.

Diese persönlichen Komponenten sind im Regelfall jedoch bei den Vorstandsmitgliedern und den restlichen Teilnehmern ähnlich. Die Gründe für 12,2 % mehr unzufriedener Teilnehmer als Vorstandmitglieder sind daher eher in der Zugänglichkeit der verfahrens- und ablaufrelevanten sowie organisatorischen Informationen, der diesbezüglich Informationsbereitstellung und als Konsequenz daraus in der Kommunikation zwischen dem Vorstand und der Teilnehmergeinschaft zu finden.

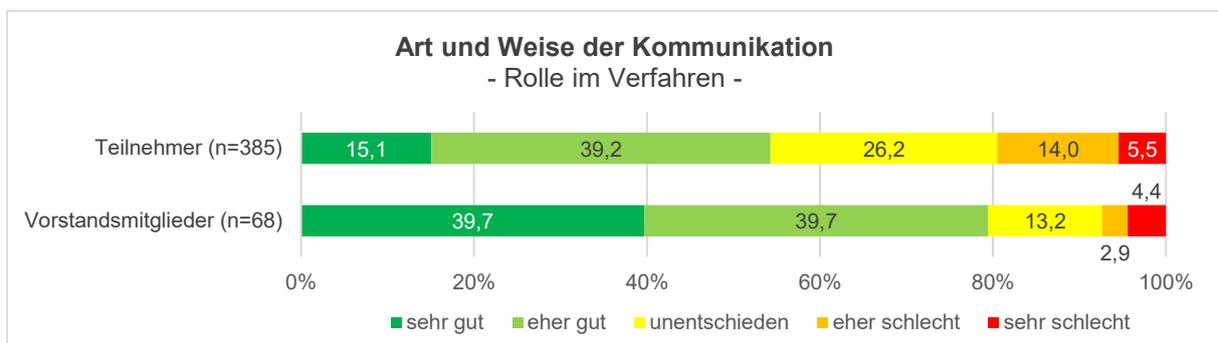


Diagramm 4.110: Art und Weise der Kommunikation und Rolle im Verfahren

Die Ergebnisse der Bewertungen der Freundlichkeit im Umgang bestätigen die Kommentare der Befragungsteilnehmenden (s.o.). Auch wenn sich der prozentuale Anteil der negativen Bewertungen über die Zeitspanne des Verfahrens erhöht, haben selbst nach 19 Jahren Verfahrensarbeit, Diskussionen und gemeinschaftlichen Planens 82,9 % nichts Nennenswertes an der Freundlichkeit im Umgang auszusetzen (siehe Diagramm 4.111). Der prozentuale Anteil derjenigen, die den Umgang für sehr unfreundlich halten, liegt in den untersuchten Verfahren, die bereits sieben bis 18 Jahre andauern, bei lediglich 1,5 % bis 2,6 %. Die Verfahren, bei denen die Anordnung bereits mehr als 18 Jahre her ist und welche auch noch nicht beendet sind, weisen typische Anzeichen der Aufteilung der Teilnehmer in Meinungsgruppen auf. Ein typische Verlauf für die Bildung von Fronten und damit ein klares Zeichen der Auswirkungen von Konflikten oder aber auch von mit dem Verfahren verbundenen Enttäuschungen, die sich dann manchmal auch in dem Zwiespalt zwischen zwei Personen oder Gruppen manifestieren, ist durch den sprunghaften Anstieg der sehr positiven und der sehr negativen Meinungen zur nächstgelegenen Vergleichsgruppe deutlich zu erkennen.

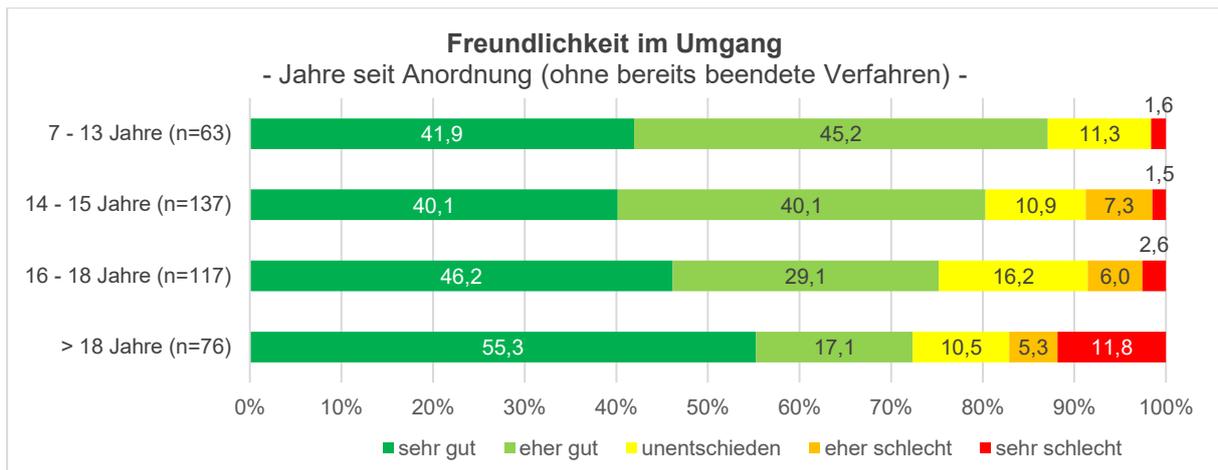


Diagramm 4.111: Freundlichkeit im Umgang und Jahre seit der Anordnung

4.3.2.13 Kommunikationswege und -mittel

Die Fragen über die gewünschten und bevorzugten Kommunikationswege sind insbesondere hinsichtlich ihrer Positionierung am Ende eines bereits sehr ausführlichen Fragebogens sehr gut angenommen worden. 93,2 % aller Befragten, von denen ein auswertbarer Fragebogen einging, gaben Auskunft auf die Fragen zu den Kommunikationswegen und -mitteln. Mit 81,2 % schätzt die überwiegende Mehrheit der Teilnehmer den persönlichen Kontakt als effektivstes Mittel für die Kommunikation und Informationsvermittlung ein (siehe Diagramm 4.112). Weitere wichtige Kommunikationsmittel sind für 68,6 % gedruckte Produkte, d. h. Flyer, Karten, Aushänge, Informationsblätter, Briefe etc. 51,4 % gaben sowohl den persönlichen Kontakt als auch die gedruckten Produkte als bevorzugte Kommunikationsmittel und -wege an. Dabei wäre es für 24,7 % der Befragten ausreichend, wenn jegliche Kommunikation und Information ausschließlich durch den persönlichen Kontakt der Kommunizierenden geschehen würde. Demgegenüber schätzen 13,6 % die Kommunikation über ausschließlich gedruckte Produkte als die für sich effektivste ein. Eine Kombination bzw. der Mix aus beidem werden von 33,6 % als positiv wahrgenommen und für effektiv bewertet. Lediglich für 2 % ist Kommunikation ausschließlich über digitale Produkte und Kanäle am effektivsten. Die Aussage ist dahingehend nachvollziehbar, dass diese Personen fast alle nicht im Verfahrensgebiet, sondern weit entfernt von diesem wohnhaft sind. Weitere 26,3 % schätzen digitale Produkte zwar auch als effektives Kommunikationsmittel ein, wollen sich aber nicht auf diese Form der Kommunikation beschränken, sondern sehen diese immer im Verbund mit entweder gedruckten Produkten oder der Kommunikation im persönlichen Kontakt. Dabei bewerten 4,9 % die Kombination aus dem persönlichen Kontakt und digitalen Produkten, sowie 3,4 % die Kombination von gedruckten und digitalen Produkten für die Kommunikation am sinnvollsten. 18 % sagen aus, dass alle drei Kommunikationsformen benötigt werden, um die Kommunikation effizient zu gestalten.

Der hohe Stellenwert, der dem persönlichen Kontakt zum Projektleitenden zugeordnet wird, unterstreicht einmal mehr die kommunikative Schlüsselposition, welcher dieser im Verfahren einnimmt.

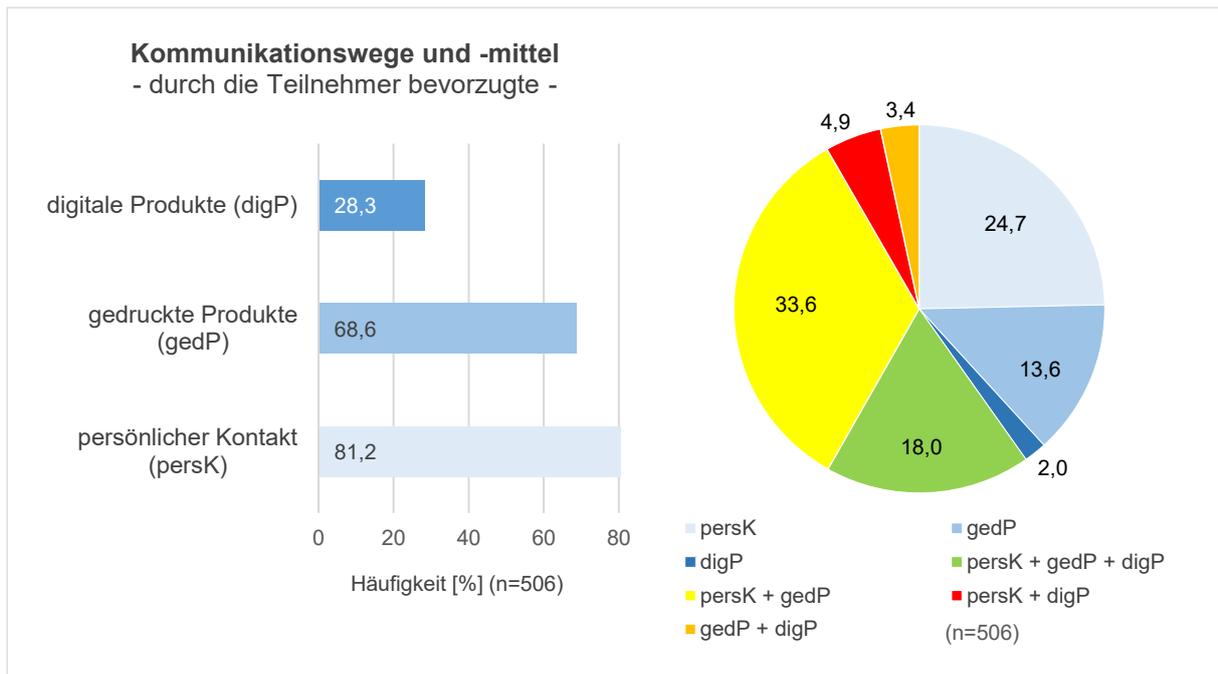


Diagramm 4.112: Von den Befragungsteilnehmenden bevorzugte Kommunikationswege und -mittel

Im Detail nachgefragt gaben 57,9 % der Befragungsteilnehmenden an, dass sie die Termine mit den TG-Vorsitzenden vor Ort am effektivsten für die Kommunikation bewerten und deswegen auch bevorzugen (siehe Diagramm 4.113). Die persönlichen Gespräche sind unverzichtbare Termine. Für 65,1 % ist die Begehung vor Ort der gewinnbringendste Austausch und mit diesem Zustimmungswert die von den Befragten am effektivsten bewertete Form der Kommunikation und Information. In einer solchen Situation kommt die persönliche Kommunikation mit dem zu diskutierenden Inhalt zusammen, d. h. es ist der direkte Austausch gegeben und das Erläutern und Verstehen findet quasi am Objekt statt.

„Man sollte [...] mehr Begehungen zu unterschiedlichen Jahreszeiten durchführen, bspw. zur Schneeschmelze. [...] Bestehende Gräben konnte man begutachten, ob die Aufnahmemenge ausreicht.“ (Kommentar eines Befragungsteilnehmenden)

Auf Flyer und Informationsdokumente möchten 38,9 % nicht verzichten. Die Websites der ÄLE schätzen 9,5 % als informativ ein.

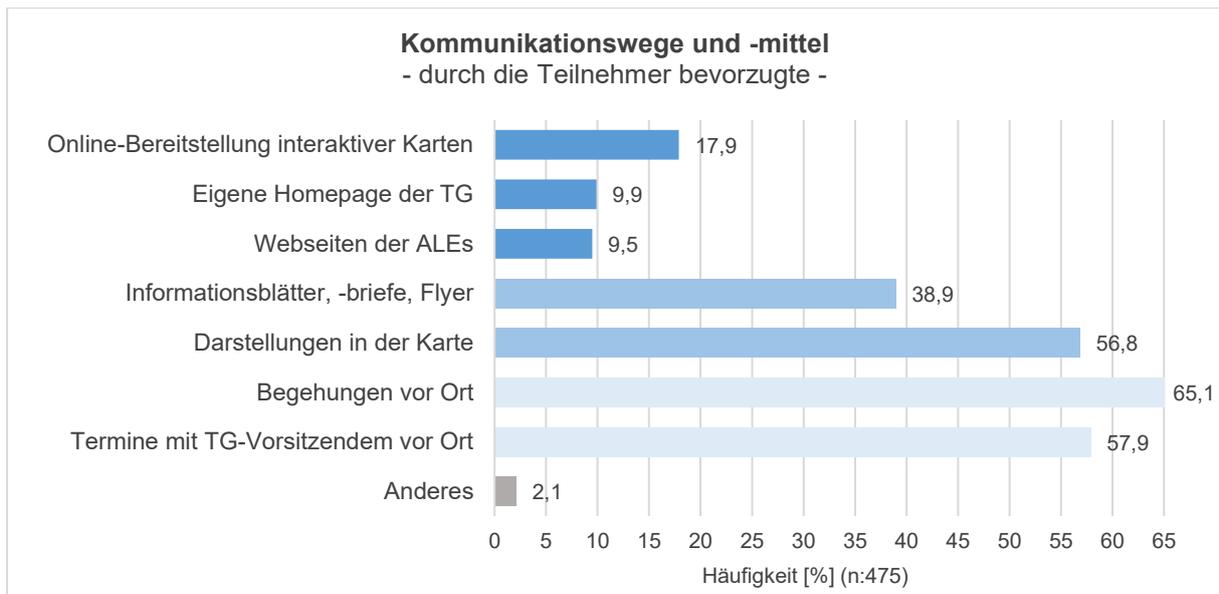


Diagramm 4.113: Kommunikationswege und -mittel, welche von den Befragungsteilnehmern bevorzugt werden

9,9 % fühlen sich über die Homepage der Teilnehmergemeinschaft gut informiert und kommunikativ eingebunden. Als hilfreich finden es 17,9 %, wenn interaktive Karten online für die Verfahrensteilnehmenden bereitstehen, um sich eigenständig zu informieren.

Gefragt nach den vorstellbaren zukünftigen Kommunikationsformen und Mitteln, gaben 24,5 % der Befragungsteilnehmenden an, dass sie sich sehr gut vorstellen können, dass der Einsatz von Augmented-Reality-Produkten ein gutes Hilfsmittel für die Informationsvermittlung und folglich auch die Kommunikation sein könnte (siehe Diagramm 4.114).

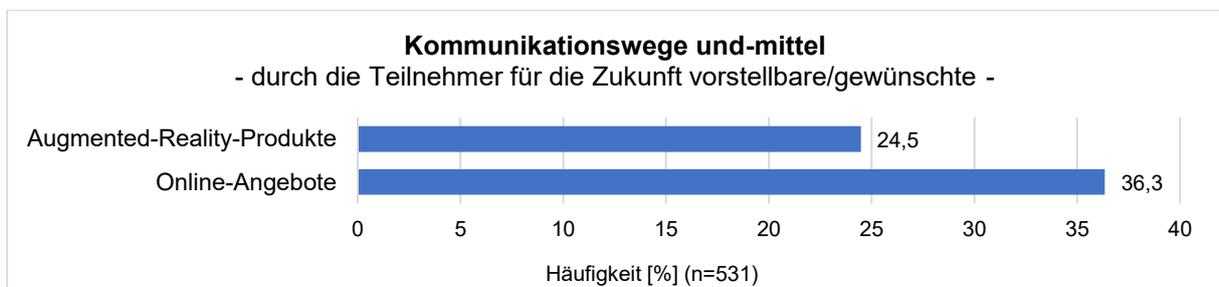


Diagramm 4.114: Kommunikationswege und -mittel, welche von den Teilnehmern in der Zukunft vorstellbar/erwünscht sind

Das Angebot von online verfügbaren Informationen und dessen Ausbau wünschen sich 36,3 % in der Zukunft. Die Möglichkeit des selbständigen und zeitunabhängigen Informierens wie auch die Vielzahl an digital verfügbaren Kommunikations- und Austauschmöglichkeiten spielt diesbezüglich eine wichtige Rolle. 11,1 % der Befragungsteilnehmenden wünschen sich in der Zukunft sowohl ein verstärktes Online-Angebot, als auch den Einsatz von Augmented-Reality-Produkten.

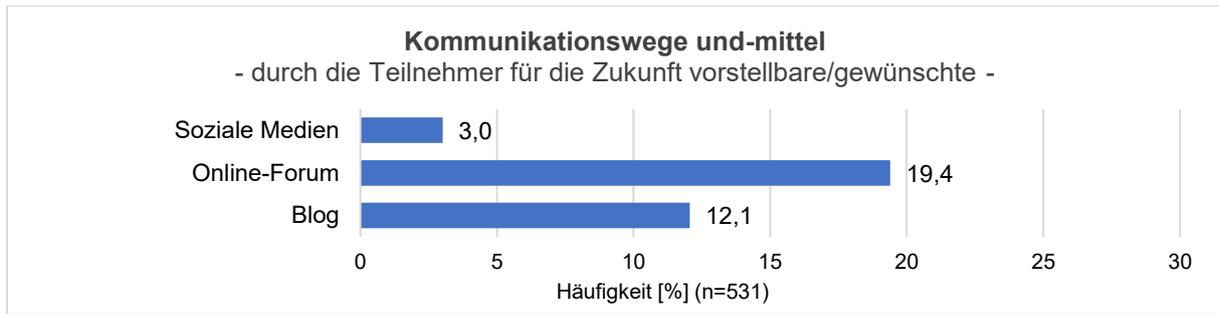


Diagramm 4.115: Kommunikationswege und -mittel, welche von den Teilnehmern in der Zukunft vorstellbar/erwünscht sind

Im Detail können sich 19,4 % ein Online-Forum für die effektive Teilhabe und Moderation gut vorstellen (siehe Diagramm 4.115). 12,1 % wünschen sich einen Blog, in dem über das Verfahren kommuniziert werden kann. Der Einbezug der sozialen Medien in die Verfahrenskommunikation ist kaum gewünscht und damit unerheblich. Es ist davon auszugehen, dass allein aus Gründen des Datenschutzes kein Wunsch auf Kommunikation über Verfahrensdetails auf entsprechenden Plattformen für die Befragungsteilnehmenden vorstellbar ist.

5 Schlussfolgerungen

Stellenwert und Bewusstsein für die Aufgabe Kommunikation

Kommunikation findet immer und überall, gewollt oder ungewollt statt. Die Kommunikationsprozesse als grundlegende Unterstützungsprozesse mit vielen informellen Anteilen sind für den erfolgreichen Verlauf von Flurneuordnungsverfahren von hoher Bedeutung und damit wichtiger Bestandteil des Prozessverlaufs. Kommunikation ist eine Kernfähigkeit, welche während des gesamten Verfahrens und darüber hinaus präsent sein muss. Sowohl die Projektleiter als auch die Teilnehmer bewerten den Stellenwert der Kommunikation für die Umsetzung und den Verfahrenserfolg als sehr hoch. Er nimmt eine Schlüsselrolle im Verfahren ein. Um die Kommunikation allerdings aktiv gestalten und maximal von dieser profitieren zu können, bedarf es einer bewussten Kommunikation.

Die aktive Thematisierung der kommunikativen Leistung dient dem Bewusstsein für diese Aufgabe und bringt damit die Pflicht zur Sorgfalt dafür zum Ausdruck. Wenn die Aufgabe Kommunikation sorgfältig ausgeführt wird, kann diese zur gegenseitigen Verständigung, zur Transparenz und im Endeffekt zum Verstehen und zur Akzeptanz beitragen. Um diese Effekte in der Praxis erzielen zu können, muss ein Bewusstsein für eine effektive und vertrauensvolle Kommunikation und deren Wert für die Durchführung eines Flurneuordnungsverfahrens geschaffen werden.

Fehlt das Bewusstsein für dieses Aufgabenspektrum, wird, selbst wenn alle Ressourcen zur Verfügung stünden, die Chance vertan, den Faktor Kommunikation als potentiell gewinnbringenden Faktor für das Verfahren einzusetzen. Ist kein Bewusstsein für die Bedeutung und die Effekte eines Planungsparameters vorhanden, ist davon auszugehen, dass in der Planung entweder gar keine oder nicht ausreichend zeitliche, personelle und finanzielle Ressourcen für diesen berücksichtigt werden. Des Weiteren ist anzunehmen, dass selbst wenn die Kommunikationsleistung erbracht wird, diese nicht als Leistung erkannt und anerkannt wird. Dies kann für die Kommunikativen und Verantwortlichen, die dieser Aufgabe Wert beimessen, frustrierend sein. Dadurch kann es zu einer Reduktion der Kommunikation oder aber auch zu einer verstärkten Thematisierung negativer Themen in der Kommunikation kommen, insbesondere dann, wenn die Frustration in Ärger umschlägt und dieser offenbart wird. Diese Dynamik hätte ihrerseits Auswirkungen auf den Verfahrensverlauf.

Kommunikative Schlüsselrolle der Projektleitenden

Die Projektleitenden nehmen in der Kommunikation in den Flurneuordnungsverfahren die entscheidende Schlüsselrolle ein, da sie und ihr Projektteam die zentralen Ansprechpartner für die Teilnehmenden, den Vorstand, den Bürgermeister, die Behörden und die Planer sind. Kurzum: Bei den Projektleitenden laufen die Informationen und damit die Fäden zusammen. Diese Fäden werden verknüpft und genutzt, um das Netz zwischen allen Teilnehmern zu weben. Informationen können von dort weiterkommuniziert oder abgerufen werden. Die Kommunikation der Projektleiter wird von den Studienteilnehmern mehrheitlich als sehr positiv eingeschätzt sowie als sehr kompetent und bewandert bewertet.

Die Projektleitenden greifen auf ihr vorhandenes Repertoire zurück. Dieses speist sich aus einem jahrelangen, teilweise jahrzehntelangen Erfahrungsschatz und ist ein erprobtes Instrumentarium. Der Kommunikationsablauf orientiert sich am Verfahrensfortschritt,

gleichweil jeder Vorsitzende für sich individuelle Problemlösungsstrategien für spezifische Situationen ausgemacht hat und diese für sich als zielführend und hilfreich einschätzt.

Fragt man die Projektleiter nach ihrer eigenen Kommunikation, so schweift das Gespräch schnell in fachliche und technische Aspekte der Umsetzung ab. Die Kernkompetenz Kommunikation als Erfolgsfaktor wird von den Projektleitern selber nicht unterschätzt, aber ihre eigene kommunikative Leistung auch nicht bewusst wahrgenommen, obwohl sie diese offensichtlich praxisorientiert zu nutzen und aufgrund ihrer Erfahrung sehr gut einzusetzen wissen. Dieses Bewusstsein, auch wenn die Wichtigkeit der Kommunikation auf Nachfrage von der Mehrheit der Befragten erkannt wird, wäre es angemessen zu schaffen und zu stärken. Diesem Ziel kann sich angenähert werden, indem sich der Effekte bewusst gemacht wird, welche man durch die Kommunikation erreicht werden können.

Die Projektleitenden sind das Gesicht der Flurneuordnung vor Ort, mit dem die Teilnehmer eine Beziehung aufbauen, die im Optimalfall von gegenseitigem Vertrauen und Respekt geprägt ist. Deswegen ist es für die Mehrheit der Teilnehmer schwierig, wenn sich dieses Gesicht während des Verfahrens mehrmals ändert. Dies ist in Anbetracht der Länge der Verfahren keine leicht umzusetzende Forderung, jedoch vorteilhaft für eine konstante Kommunikationssituation, den Aufbau eines Vertrauensverhältnisses und eines gegenseitigen Gewöhnungseffekts im Sinne einer förderlichen Routine.

Schulungen und Trainings, wie sie auch bereits jetzt schon unregelmäßig und unverbindlich nach der Ausbildung angeboten werden, sind wichtige Impulsgeber und Möglichkeiten der Selbstreflexion hinsichtlich der eigenen Kommunikation. Das Diskutieren von Herangehensweisen mit erfahrenen Kollegen und die Möglichkeiten mit Kommunikationstrainern neue Ansätze zu finden und das eigene Verhalten zu hinterfragen, eröffnen einen Zugang zu unterschiedlichen und wichtigen Bereichen der Kommunikation. Entsprechende Weiterbildungen sollten in regelmäßigen Abständen durchgeführt werden. Darüber hinaus können Schulungen und Trainings auch Impulsgeber für das Überdenken eingefahrener Strukturen sein und das Bewusstsein über die eigene Kommunikation fördern. In diesem Zusammenhang wäre es auch eine Überlegung wert, die Vorstandsmitglieder in diese Trainingsformate zu integrieren, um bei diesem Personenkreis das Bewusstsein für die Aufgabe Kommunikation zu stärken und diese als Impulsgeber aus Sicht der Teilnehmer zu nutzen.

Personelle Verfügbarkeit und zeitlicher Aufwand als begrenzendende Faktoren

Die Aufgabe Kommunikation bindet Ressourcen, muss aber neben den zahlreichen weiteren Verpflichtungen bewältigt werden. Sowohl Personal als auch die für die kommunikationsrelevanten Aufgaben erforderliche Zeit und die dafür notwendigen Mittel müssen bereitstehen, um tatsächlich einen kommunikativen Effekt erzeugen zu können.

Verschärfend wirkt auf die aktuelle Situation, dass der Stellenabbau und die nicht zwingend gegebene Nachbesetzung von Stellen einer hohen Erwartung an die Kommunikation gegenübersteht.

Kommunikation benötigt Zeit. Diskussionen kosten Zeit und nicht selten Nerven. Zeit bei der Kommunikation zu sparen kann sich dramatisch auswirken. In der Flurneuordnung verlängern sich nicht selten Verfahren um Jahre, weil Einsprüche bearbeitet werden müssen. Einsprüche sind reguläre Mittel und Willensbekundungen, welchen nicht durch eine gute Kommunikation vorgegriffen werden kann und soll. Die verständnisvolle Erörterung von Themen in allen ihren

Fassetten kann allerdings versuchen, ein Verständnis für die Problematik und verschiedene Standpunkte versuchen zu generieren. Die offene Kommunikation gibt dem einzelnen, interessierten Teilnehmer die Chance, Einschätzungen zu treffen und Abschätzungen zu machen und einen Zugang zu anderen Denkweisen zu finden. Deshalb ist es extrem wichtig, relevante Informationen effektiv zu kommunizieren. Dadurch kann sich jeder ein vollständiges Bild der Lage machen, verstehen wie und warum Entscheidungen gefällt wurden und welche Aufgaben in der Zukunft auf den Einzelnen und die Gemeinschaft zukommen.

Gut funktionierende Kommunikation bedeutet auch gute Kommunikation über große Distanzen. Die vor Ort stattfindende Kommunikation ist unersetzlich. Nichtsdestotrotz muss ein Teil der Kommunikation aus der Ferne geführt werden. Wer vor Ort ist, kann die Stimmung in der Teilnehmergeinschaft aufnehmen, Mimik und Gestik wahrnehmen. Diese Informationsquelle fällt bei der Kommunikation via Telefon, E-Mail oder Post weg.

Ebenso ist es wichtig, dass die Projektleitenden die Belange aller Teilnehmer intuitiv erfassen. Die Vorstandsmitglieder, welche sich vor Ort befinden, sind kein Ersatz für die Präsenz des Projektleitenden vor Ort, wenn es um das Einschätzen der Stimmung im Verfahren und der Identifikation von schwelenden Konflikten geht, da ihre Wahrnehmung von denen der restlichen Teilnehmer erheblich abweicht. Deswegen ist es umso wichtiger, neben den Kennzahlen des Verfahrensfortschritts, die Zusammenarbeit und das Miteinander zu thematisieren oder zumindest für sich zu reflektieren. Konflikte in der Teilnehmergeinschaft haben das Potential, zu Schwierigkeiten für das Verfahren und dessen Fortschritt zu werden oder deren Entstehung zumindest zu begünstigen.

Kommunikative Schlüsselrolle Vorstand

Der Vorstand nimmt kommunikativ im Verfahren eine wichtige Rolle ein, da dieser das Sprachrohr der Projektleitenden in deren Abwesenheit sein kann und auch der Vertreter der Interessen der Teilnehmer ist. Beim Vorstand laufen Informationsstränge zusammen, da dieser Entscheidungen der Teilnehmergeinschaft umsetzt und diese vertritt.

Die Weitergabe der von den restlichen Teilnehmern als wichtig oder zumindest interessant erachteten Informationen fördert die Transparenz im Verfahren und ist ein wichtiges Mittel in der Vertrauensbildung zum Vorstand und zum Verfahrensablauf. Die Auffassungen über eine genügende Informationsbereitstellung gehen aber zwischen den Vorstandsmitgliedern und den Teilnehmer auseinander. Die Vorstandsmitglieder schätzen die Kommunikation fast durchweg wesentlich positiver ein, als die restlichen Teilnehmer. Deswegen sollte die Bereitstellung von Informationen an alle Betroffenen eine stärkere Priorisierung erfahren. Es empfiehlt sich, in der Teilnehmergeinschaft verbindliche Vereinbarungen über die Art und Weise sowie den Detailgrad der bereitzustellenden Informationen, die Frequenz der Bereitstellung und die Form und den Ort der Bereitstellung zu treffen. Diese Entscheidung sollte unter Berücksichtigung der für eine solche Bereitstellung benötigten Zeit und die damit verbundenen Verfahrenskosten gemacht werden. Die kooperative Beteiligung der Teilnehmer am Informations-, Planungs- und Umsetzungsprozess sollte hier im Fokus stehen.

Diese Forderung betrifft auch die Vorstandssitzung. Die öffentliche Durchführung der Vorstandssitzungen ist eine äußerst gute Möglichkeit der Informationsbereitstellung an die Teilnehmer. Die Möglichkeit der Informationsbeschaffung durch die Teilnehmer als Zuhörer öffentlichen Vorstandssitzungen scheint allerdings keine praktikable oder attraktive

Möglichkeit für die meisten Teilnehmer darzustellen. Dies zeigt sich an den von den Projektleitenden beobachteten schnell sinkenden Zuhörerzahlen nach den ersten Vorstandssitzungen und sich anschließenden Besucherzahlen nach Beginn des Verfahrens, bis nur noch einzelne Zuhörer und Beobachter teilnehmen. Als Grund hierfür wird von den Befragungsteilnehmenden in zahlreichen Kommentaren der Unmut über die von ihnen wahrgenommene fehlende Zugänglichkeit der Vorstandssitzungen für Beobachter genannt. Hier existiert ein extremes Ungleichgewicht zwischen den Vorgaben für die eigentlich generelle Öffentlichkeit von Vorstandssitzungen und der Wahrnehmung der Nichtvorstandsteilnehmer.

Das Einbeziehen von unterrepräsentierten Gruppen, insbesondere von Frauen und besonders als Mitglieder des Vorstandes, wird vom StMELF angestrebt.²⁵⁵ Vertreter verschiedener Interessen und Sichtweisen müssen gleichberechtigt vertreten sein, damit die Möglichkeit geschaffen wird, den verschiedenen Interessengruppen eine Stimme zu verleihen. Dieses angestrebte Ziel scheint nicht hinreichend umgesetzt zu sein. Das Wissen um die Wahlmodalitäten bei der ersten Vorstandswahl, um die Wahlperioden und um die Möglichkeit der Erweiterung des Vorstandes um zwei Mitglieder scheint nicht im ausreichenden Maße bei den Teilnehmern vorhanden, oder diesen zumindest bei der ersten Wahl, nicht bewusst zu sein. Die Beteiligungsmöglichkeiten sind immens, die Umsetzung scheint diese Möglichkeiten allerdings nicht ausreichend auszuschöpfen.

Informationsbereitstellung und Entscheidungsfindungsprozess

Der Entscheidungsfindungsprozess wird dann als nicht nachvollziehbar empfunden, wenn Teilnehmer sich von der Kommunikation und der Informationsbereitstellung ausgeschlossen fühlen. Aus den Rückmeldungen der Teilnehmer ist zu entnehmen, dass die streckenweise der Fall ist. Die grundlegende Absicht der informellen und formellen Kommunikation und der damit verbundenen Verbreitung von Informationen in der Flurneuerung besteht in der Beteiligung und Teilhabe der Betroffenen. Um dieser verantwortungsvollen Aufgabe nachkommen zu können, ist es unerlässlich, dass jeder Betroffene ein Bild der gesamten Lage hat und diesem alle verfahrensrelevanten Informationen zur Verfügung stehen. Wenn Teilnehmer die Informationsbereitstellung als nicht ausreichend oder umständlich wahrnehmen, begründet dies das Gefühl der Ausgeschlossenheit und fördert die Bildung von Unterstellungen, Gerüchten und Vorwürfen. Auch deshalb sollte die verbindliche und nachvollziehbare Bereitstellung von Protokollen der Vorstandsvorsitzungen an alle Teilnehmer stärkere Beachtung finden.

Des Weiteren wäre es sinnvoll, über die Bereitstellung von Informationen wesentlicher behördeninternen Verfahrensschritte nachzudenken, da diese den Fortschritt des Verfahrens dokumentieren und aufzeigen. Dieser Fortschritt bleibt sonst für die Mehrheit der Teilnehmer verborgen und nicht greifbar, da kein Verfahrensgeschehen vor Ort erkennbar ist. Zwischenberichte, wie sie auch bereits beim Abschluss von Verfahrensabschnitten verfasst und in der Regel über die lokale und regionale Presse kommuniziert werden, wären ein geeignetes Mittel, um relevante Entscheidungen oder signifikante Verfahrensfortschritte regelmäßig zu kommunizieren und Hintergrundinformationen zu diesen zu liefern. Über den aktuellen Stand

²⁵⁵ StMELF (2016), S. 10

der Dinge zu informieren schafft eine Grundlage für den kommunikativen Austausch, welche der Informationsfluss am Laufen hält.

Offene Kommunikation und Ehrlichkeit

Die Flurneuordnung ist aus Sicht der Teilnehmer ein Sammelbecken an Interessen und Zielvorstellungen. Die Vielfalt der Interessen aber auch die realistischen Grenzen des Umsetzbaren müssen von Anfang an gleichberechtigt aber offen, klar verständlich und deutlich aufgezeigt werden, d. h. es muss die Notwendigkeit bewusst sein und die Atmosphäre geschaffen werden, dass mit "offenen Karten gespielt" wird.

Ziel sollte immer eine transparente, ehrliche und dialogbasierte Kommunikation sein. Im Endeffekt geht es darum, eine gute Beziehung zu den Verfahrensteilnehmenden als Basis für das gemeinsame Handeln aufzubauen. Die Art und Weise der Kommunikation ist ein Faktor, welcher diese Beziehung entscheidend prägen kann. Der Faktor Kommunikation selbst hat eine Vielzahl an Elementen, welche diesen prägen und Einfluss auf dessen Wahrnehmung haben. Zudem wird dieser Faktor auch von externen Einflüssen, wie etwa kommunikativen Trends oder dem Stellenabbau in der Verwaltung beeinflusst.

Der Aspekt Offenheit für Diskussionen hängt eng mit der Berücksichtigung der individuellen Meinung zusammen. Zum einen wird eingefordert, dass die individuelle Meinung berücksichtigt wird, und nicht selten impliziert diese Forderung, dass die individuelle Meinung Anwendung findet oder umgesetzt wird. Andererseits wird erwartet, dass alle für Diskussionen offen sind. Allein diese beiden Punkte eröffnen ein Spannungsfeld zwischen individueller Teilhabe und Mitbestimmung und Berücksichtigung der eigenen Meinung bei zeitgleicher Offenheit für alle anderen Meinungen. Die Frage ist, inwiefern man für alle anderen Meinungen gleichermaßen empfänglich ist, so wie man seine eigene Meinung von den anderen berücksichtigt haben möchte. Diese Gradwanderung ist von den Projektleitenden durch die Beratung und das Aufzeigen von Handlungsmöglichkeit und Alternativen und der Berücksichtigung des notwendigen Ressourceneinsatz zu erbringen. Der Interessenausgleich ist die wichtigste kommunikative Aufgabe der Projektleitenden, um Entscheidungen herbeizuführen und nicht ausbleibende Interessenskonflikte in für die Gemeinschaft akzeptable Lösungen zu überführen. Dies kann, muss aber nicht zwangsläufig eine Konsensbildung sein.

Angepasstheit der Kommunikation an die Situation

Genauso wenig wie es für die Entwicklung der ländlichen Räume einen von oben verordneten Masterplan geben kann²⁵⁶, kann es für die dort praktizierte Kommunikation einen solchen Plan geben. Vielmehr ist die Kommunikation an den jeweiligen Rahmenbedingungen, Herausforderungen und vorhandenen Potenzialen auszurichten, um für die jeweilige Situation maßgeschneiderte Strategien und Maßnahmen anzuwenden. Die Mobilisierung der Eigenkräfte der Region und die Übernahme der Verantwortung durch die Verfahrensteilnehmer sind dabei der Motivationsschwerpunkt und unerlässlich für eine effektive Kommunikation.

Kommunikationsmittel und Informationsdarstellung

Die Untersuchung hat gezeigt, dass eine Kommunikation hauptsächlich basierend auf E-Mail oder online verfügbaren Plattformen (noch) nicht alle Teilnehmenden erreicht und somit (noch)

²⁵⁶ vgl. Bayerischer Landtag 17/12594 (2016), Nr. 1c

nicht geeignet ist, auch wenn sich ein Teil der Teilnehmenden online verfügbare Informations- und Kommunikationsangebote sowie Plattformen für den Austausch vorstellen können und auch wünschen. Trotzdem liegt das Hauptaugenmerk der Teilnehmer auf der persönlichen Kommunikation, im besten Fall vor Ort. Als mit Abstand am effektivsten empfundene Kommunikationsformat wird die Begehungen mit dem Projektleitendem vor Ort in der Flur benannt.

Verfahrensteilnehmende, welche sich normalerweise nicht im Flurneuordnungsgebiet aufhalten oder in diesem wohnen, würden eine stärker auf die digitalen Möglichkeiten aufbauende Kommunikation bevorzugen, da sie sich davon erhoffen, besser in das Verfahren einbezogen zu werden. Aus diesem Grund und vor dem Hintergrund, dass die digitalen Kommunikationskanäle immer wichtiger werden, dürfen trotz der hohen Zustimmungswerte für die persönliche Kommunikation, die digitalen Kommunikationsmöglichkeiten und deren Weiterentwicklung und Einsatzmöglichkeiten nicht aus dem Blick verloren werden.

Ob das Thema interessant aufbereitet oder die Kommunikation kreativ gestaltet ist, spielt bei den Teilnehmenden und auch für die Partizipation eine untergeordnete bis keine Rolle. Die zu kommunizierenden Inhalte sind bei dem etablierten Prozess weitestgehend festgelegt. Die Themen werden als zugänglich wahrgenommen. Modernste Medien wie Augmented-Reality-Anwendungen, welche bspw. neue Grenzen oder andere Elemente der Planung in die Landschaft vor Ort visualisieren, müssen auch in Anbetracht des sehr hohen zeitlichen Aufwandes für ihre Umsetzung, derzeit noch nicht in den Fokus dieser Planung genommen werden.

Partizipation

Ziel der Partizipation ist es, Betroffene zu Beteiligten zu machen. Durch aktive Beteiligung der Teilnehmer ist es möglich, die Gesamtmenge der bestehenden individuellen Meinungen und Ideen zu erkennen und zu berücksichtigen.

Nicht selten ist man versucht, durch kommunikative und zur Beteiligung motivierende Maßnahmen möglichst viele Verfahrensteilnehmer zur aktiven Partizipation bewegen zu wollen. Es ist die Frage zu stellen, ob dies notwendig und zielführend ist, da diesen Bemühungen natürliche Grenzen gesetzt sind. Zum einen existieren Teilnehmer, die sich innerhalb der informellen Prozesse nicht aktiv beteiligen müssen, weil sie nur geringfügig durch das Verfahren tangiert werden. Entsprechend liegt für sie kein Nutzen einer aktiven Beteiligung vor oder wird als nichtig erkannt. Zum anderen gibt es Betroffene, die sich jeglichen erweiterten Beteiligungsangeboten verweigern, da sie bereits die formelle Beteiligung und in der Regel die gesamte Idee der Durchführung des Verfahrens für sich ablehnen. Da für die Gründe der Ablehnung sowohl rationale als auch irrationale Motive eine Rolle spielen können, sind diese nur schwer zu erfassen und folglich kann man diesen auch kaum begegnen. Der Faktor Individuum bzw. die individuelle Entscheidung nicht zu partizipieren oder nicht kompromissbereit zu sein ist nur sehr schwer und aufwendig durch Kommunikation zu beeinflussen. Man kann den Fakt der Nichtbeteiligung als neutrale und wertungsfreie Anerkennung und Berücksichtigung der individuellen Einstellung in die Kommunikation aufnehmen, allerdings nichts Wesentliches daran ändern.

Diejenigen, die sich an den formellen als auch den informellen Beteiligungsmöglichkeiten aktiv einbringen wollen, sehen sich oft mit lokalen, regionalen als auch erfahrungstypischen

Routinen konfrontiert, wenn es um die Faktoren Rollenstruktur und Akteursbeziehungen geht. Die Gesprächspartner befinden sich in einer sozialen, hierarchischen oder anders definierten Rollen- oder auch Machtstruktur mit einer entsprechend wahrgenommenen Durchsetzungsmacht. Abhängig von der Rolle in der Struktur der Gemeinschaft oder der Persönlichkeit, stellt das Sprechen vor Anderen, die Bewältigung von Konflikten eine Hürde dar, welche teilweise unüberwindbar ist. Schüchternen Menschen fällt schwerer, Nachfragen zu stellen, selbst wenn diese für das Verstehen nötig gewesen. Dominanten Menschen fällt das Vertreten der eigenen Meinung dagegen vergleichsweise leicht. Den Projektleitenden kommt die Aufgabe zu Voraussetzungen zu schaffen, unter denen die Bandbreite an Meinungen Gehör findet, ungeachtet der individuellen Durchsetzungsmacht und -fähigkeit der einzelnen Betroffenen in der Gemeinschaft. Dies ist eine Unterstützung der Motivation zur Teilhabe. Mit seinen Befürchtungen und Ängsten nicht allein zu sein, kann diese Motivation beispielsweise stärken. Nicht jeder Teilnehmer ist sich sicher, wie und wie sehr er sich einbringen soll, wie sehr er seinen Bedenken Ausdruck verleihen soll, und nicht jeder hat das Selbstbewusstsein, dies vor anderen zu formulieren. Es muss sich bewusst gemacht werden, dass die Verantwortlichen die Aufgabe haben, diese Beteiligung unterstützen können.

Evaluation der Kommunikation

Die Evaluation der Kommunikation während des Verfahrens oder aber auch nach der Beendigung des Verfahrens bietet zum einen die Chance, weitere Optimierungsmöglichkeiten zu erkennen. Zum anderen wird durch die Evaluation eines Teilbereiches des Verfahrens, in diesem Fall der Kommunikation, dazu angeregt, das Verfahren von einem ungewohnten Standpunkt aus zu betrachten.

Die Evaluation der Kommunikation ist für die Teilnehmer ein Weg gewesen, sich mit dem Verfahren auseinanderzusetzen. Die Befragung stellt eine Aufforderung zur Bewertung dar, die die Befragten dazu zwingt, das Verfahren und ihr eigenes Verhalten hinsichtlich unterschiedlicher Aspekte zu betrachten. Durch diese Auseinandersetzung wird die Möglichkeit geschaffen, das Verfahren selber aber auch das eigene Verhalten zu reflektieren. Diese Möglichkeit wurde sicherlich nicht durch alle angenommen, aber hinsichtlich der Frage, was die Teilnehmer anders gemacht hätten, wurden vielzählige selbstkritische Antworten gegeben.

Für den effektiven Einsatz von Evaluation gilt es allerdings, einige Schwierigkeiten zu umgehen.

Erst einmal müssen die Effekte einer guten Kommunikation bewusst sein, um den Nutzen einer Evaluation der Kommunikation zu erkennen.

Gleichzeitig ist den Bedenken hinsichtlich eines übermäßigen Zeitaufwands entgegenzutreten. Durch den Einsatz digitaler elektronischer Befragungsmöglichkeiten wird weder die Zeit der Befragungsteilnehmenden durch die Beantwortung der Fragen noch die Zeit des Vorstandes durch die automatische oder eines elektronischen Evaluierungstools wesentlich beansprucht. Es muss ein Verfahren sein, was kaum Zeit und möglichst wenig Ressourcen bindet und möglichst allen Teilnehmern zugänglich gemacht werden kann.

Darüber hinaus sind die Befürchtungen der Vorsitzenden und ALE-Mitarbeiter, über die Evaluationen zur Kommunikation in ihrer Arbeit überwacht und selbst beurteilt zu werden oder

aber mit ihren Verfahren untereinander verglichen zu werden, auszuräumen. Dies ist durch die neutrale Gestaltung der Fragen möglich.

Die Evaluation soll ein effektives Mittel sein, um ein Resümee nach Beendigung des Verfahrensabschnitts oder des gesamten Verfahrens ziehen zu können, um Defizite erkennen und dazulernen zu können. Des Weiteren zeigt ein Nachfragen auch Interesse an den Teilnehmern und ihren Belangen und kann somit zur Beziehung zwischen den Kommunikationspartnern und kann durch einen Austausch über die Befragungsergebnisse zum gegenseitigen Verständnis beitragen.

Dauer der Verfahren und Effizienz

Die Dauer der Verfahren ist der durch die Teilnehmer meistgenannte Kritikpunkt, obwohl dieser Aspekt keinen Teil der Befragung darstellt. Die Verwaltung sollte deswegen alle planerischen, technischen und organisatorischen Maßnahmen und rechtlichen Vorgaben auf Möglichkeiten untersuchen, die Dauer der Verfahren innerhalb einer Zeitspanne zu begrenzen, in welcher die Motivation zur Beteiligung und zur aktiven Auseinandersetzung mit dem Verfahren nicht nennenswert nachlässt.

Das Gefühl, dass etwas vorangeht und das etwas Gestalt annimmt, kann ein Motivator sein. Die rechtzeitige Kommunikation von Terminen, Fristen, Antragsmöglichkeiten und Förderbedingungen ist unerlässlich für einen effiziente Verfahrensablauf sowie für Transparenz und Konfliktminimierung und damit für zeitliche Entlastung und ein gemeinschaftliches Miteinander. Dass diese Motivation auch über lange Strecken aufrechterhalten werden kann, zeigen die hohen Zustimmungswerten hinsichtlich des Faktors Effizienz unabhängig von der Dauer des Verfahrens.

Gute Kommunikation ist kein Selbstzweck!

So wichtig die Kommunikation auch ist und so sehr der Fokus dieser Arbeit auch auf diesem wichtigen Aspekt liegt, muss doch auch gleichzeitig gesagt werden, dass die Bemühungen für eine gute Kommunikation immer dem Zweck gerecht sein müssen, aber nicht Selbstzweck sein dürfen.

6 Fazit und Ausblick

6.1 Fazit

In Flurneuordnungsverfahren müssen eine Vielzahl von Charakteren und Interessen in Einklang gebracht werden, um effektiv auf ein abzustimmendes Ziel hinarbeiten zu können. Dass sich dieser Prozess nicht ohne Interessenkonflikte, Diskussionen und Abwägungen vollzieht, liegt in dessen Natur. Die Umsetzung und der Projekterfolg der Verfahren ist nicht zuletzt aus diesem Grund von der zeitgerechten und verständlichen Informationsbereitstellung, einem effektiven Konfliktmanagement und einer kontinuierlichen, vertrauensbildenden, dialogorientierten Kommunikation abhängig, welche folglich eine Schlüsselfunktion in den Verfahren einnimmt.

Die Anforderungen an die Kommunikation sind vielfältig. Sie kann und soll Vertrauen zwischen den Beteiligten und zum Verfahren schaffen, zur Akzeptanz von Entscheidungen und zur Glaubwürdigkeit der Akteure beitragen, die Partizipation ermöglichen und dazu motivieren, für Transparenz und Offenheit zu sorgen, die Ideen- und Konsensfindung unterstützen sowie den Wissensaufbau und das Verständnis fördern, um eine gemeinsamen, gleichberechtigten Basis für den kommunikativen Austausch und den Entscheidungsfindungsprozess zu ermöglichen.

Das Bedürfnis nach Informationen über das Verfahren und dessen Ablauf ist für die eigenständigen Erörterung der persönlichen Situation, zum Abwägen von Vor- und Nachteilen, von Planungs- und Handlungsoptionen und Alternativen unerlässlich. Nur durch eine Auseinandersetzung mit den bereitgestellten Informationen können die Teilnehmer die Auswirkungen von Entscheidungen und die möglichen Handlungsoptionen erkennen sowie potentielle Probleme und Herausforderungen identifizieren, um als Beteiligte Verantwortung für die eigene Situation und die der Gemeinschaft übernehmen und die Beteiligungs- und Mitwirkungsmöglichkeiten in vollem Umfang für sich nutzbar machen zu können.

Dies kann nur durch eine klare, präzise, für die Betroffenen verständliche und durchgängig stattfindende Kommunikation in einer von gegenseitigem Respekt geprägten Art und Weise gelingen, durch welche die Teilnehmer ausreichend und umfassend über die rechtlichen Vorgaben, den zu erwartenden Kostenrahmen und den Ablauf des Verfahrens informiert und während des gesamten Verfahrens auf dem aktuellen Stand gehalten werden.

Die Ergebnisse der Untersuchung zeigen, dass die vielfältigen Anforderungen, die an die Kommunikation in Flurneuordnungsverfahren gestellt werden, erfüllt werden können, da sowohl die Projektleitenden als auch die Verfahrensteilnehmer der Kommunikation trotz ihrer Alltäglichkeit einen sehr hohen Stellenwert zuweisen.

Um die Anforderungen zu erfüllen, müssen die Projektleitenden mehrere kommunikative Rollen ausfüllen können: als glaubwürdige Quelle von Informationen, als neutraler Mittler zwischen Interessen, als Mediator in Konflikten, als fachlicher und erfahrener Berater für die Umsetzung, als Moderator von Diskussionen, als Repräsentant der Behörde und als Werber für die Nutzarmachung der Effekte der Flurneuordnung.

Das diese Vielrollenwahrnehmung in den meisten Verfahren und zur Zufriedenheit der überwiegenden Mehrheit der Verfahrensteilnehmenden gelingt, zeugt von sehr viel

Kommunikationskompetenz, welche den Projektleitern selber aber gar nicht als erbrachte Leistung bewusst ist und deswegen auch keine entsprechende Anerkennung findet.

Die Kommunikation weiter zu optimieren und bisher verdeckte Ressourcen zu aktivieren ist möglich, aber nicht zwingend notwendig. Die Förderung des Bewusstseins für die Aufgabe Kommunikation kann den Blick für die begünstigenden Rahmenbedingungen und Einflussfaktoren sowie das Wissen um die Kommunikationswege und Möglichkeiten der Steuerung und Impulsgebung schärfen. Die zukunftsorientierte Weiterentwicklung des Erfolgsfaktors Kommunikation wird aktuell nicht systematisch durchgeführt. Die Gründe dafür sind neben dem mangelnden Bewusstsein vor allem die nicht allokierten und folglich nicht vorhandenen zeitlich und personellen Ressourcen.

6.2 Ausblick

Die Ergebnisse der Untersuchung stellen den Ist-Zustand der Kommunikation in Flurneuerungsverfahren dar, können aber nicht alle Modalitäten von Verfahren abdecken und werfen ihrerseits auch Fragen auf, deren Beantwortung wichtige Impulse für die Kommunikation in Flurneuerungsverfahren geben könnten.

Kommunikation zwischen dem Vorstand und den Teilnehmern

Die Ergebnisse zeigen erhebliche Unterschiede zwischen den Bewertungen der Teilnehmer und denen der Vorstandsmitglieder. Da die Kommunikation zwischen diesen beiden Gruppen äußerst wichtig für die Gestaltung und den Verlauf des Verfahrens ist, wäre es nicht nur interessant, sondern wichtig, mehr gesichertes Wissen über diese Kommunikation zu haben und entsprechend vorhalten zu können. Diese Forderung ist im Besonderen vor dem Hintergrund von Bedeutung, als dass die Teilnehmer sowohl die Informationsweitergabe der Vorstandsmitglieder an die Teilnehmer als auch die Möglichkeit, dass die Teilnehmer Informationen von den Vorstandsmitgliedern erfragen und einfordern können, als streckenweise nicht funktional beschreiben.

Untersuchung vom Startpunkt der Kommunikation

Da der Grundstein für die Beziehung zwischen Projektleitenden, Teilnehmern und weiteren Beteiligten sehr früh im Flurneuerungsverfahren gelegt wird, wäre eine Untersuchung zu früheren als den in der vorliegenden Untersuchung ausgewerteten Verfahrensphasen sinnvoll. Da die Beteiligtenkonstellation in den meisten Fällen eine Konstante in den Verfahren ist, wären die Zeitspannen von den ersten Bemühungen in Zusammenhang mit einer Flurneuerung bis zur Anordnung als auch der Verlauf von der Anordnung bis zur Besitzeinweisung von Interesse.

Evaluation der Kommunikation mittels Indikatoren

Angesichts der wenigen vorliegenden Untersuchungsergebnisse hinsichtlich des Untersuchungsaspektes Kommunikation ist es nicht zielführend und auch unrealistisch, die Identifikation aller für die Erstellung einer indikatorengestützten Kommunikationsevaluation betreffenden Aspekte innerhalb einer Studie abschließend realisieren zu können. Aufgrund der Vielschichtigkeit und Verschiedenartigkeit der regionalen Strukturen ist es weder möglich noch zielführend, allgemeingültige Erfolgsfaktoren als Garant für einen reibungslosen Ablauf zu

definieren. Dennoch dürfen keine Inkonsistenzen bezüglich der Ausrichtung und Planung der Kommunikation innerhalb eines Verfahrens vorliegen. Die Definition adäquater und anwendbarer Faktoren für die Evaluierung der Kommunikationsleistung, welche einen definiten Bezug zu den formulierten Zielen, eine Sensibilität hinsichtlich der Wirkung sowie einen Informationsgehalt für die praktische Umsetzung liefern können, würde diese Leistung greifbar machen. Mit einem entsprechenden digitalen Bewertungssystem wäre die prozessbegleitende Durchführung einer Evaluation kein nennenswerter Mehraufwand und könnte zu Anpassungen der Kommunikation noch während des laufenden Prozesses beitragen.

Abbildungs-, Diagramm- und Tabellenverzeichnisse

Abbildung 1.1: Forschungsdesign; eigene Darstellung.....	6
Abbildung 2.1: Entwicklung des Anteils der Internetnutzer in Deutschland von 2001 bis 2018 (statista 2019).....	11
Abbildung 2.2: Forschungsfelder der Kommunikationswissenschaften anhand der Lasswell-Formel, eigenen Darstellung auf Grundlage von Egle (2013)	13
Abbildung 2.3: Schema des Sender-Empfänger-Modells, eigene Darstellung.....	14
Abbildung 2.4: Organonmodell nach Bühler	16
Abbildung 2.5: Vier Aspekte einer Nachricht nach Vier-Seiten-Modell von Schulz von Thun, eigene Darstellung	19
Abbildung 2.6: Gatekeeper Modell, eigene Darstellung nach Bohinc, S.14	20
Abbildung 2.7: Eisbergmodell, eigene Darstellung nach Bohinc (2014), S. 15	21
Abbildung 2.8: Beispielhafte Kommunikationsmittel für die Kommunikation und Information, eigene Darstellung nach DIM (2018)	30
Abbildung 3.1: Überblick Behördenkommunikation.....	52
Abbildung 3.2: Einflüsse, Elemente und Faktoren der dialogorientieren Kommunikation zwischen Organisation und Individuum, eigene Darstellung	55
Abbildung 3.3: Überblick Akteurstypen; eigenen Darstellung.....	67
Abbildung 3.4: Kommunikationsformate in Flurneuordnungsverfahren (eigene Darstellung)	77
Abbildung 3.5: Information, Beteiligung und Kommunikation mit der Teilnehmergeinschaft während eines Verfahrensverlaufs, eigene Darstellung.....	78
Diagramm 4.1: Zusammensetzung von Versand und auswertbarem Rücklauf nach Verfahrensphasen.....	104
Diagramm 4.2: Zusammensetzung von Versand und auswertbarem Rücklauf nach Anzahl der Verfahrensteilnehmer	105
Diagramm 4.3: Zusammensetzung von Versand und auswertbarem Rücklauf nach Anteil landwirtschaftlicher Nutzfläche an Verfahrensgesamtfläche	106
Diagramm 4.4: Angaben der Befragungsteilnehmer zur generellen Engagiertheit in der Gemeinde/im Landkreis und zum Engagement.....	107
Diagramm 4.5: Angaben der Befragungsteilnehmer zur Kenntnis der Gemeinde und der Wohndauer vor Ort	109
Diagramm 4.6: Angaben der Befragungsteilnehmer zu ihrer Einbindung in das Verfahren .	110
Diagramm 4.7: Angaben der Befragungsteilnehmer zu ihrer Rolle im Verfahren	111
Diagramm 4.8: Angaben der Befragungsteilnehmer zu ihrer Rolle und Funktion im Verfahren im Detail	112
Diagramm 4.9: Angaben der Befragungsteilnehmer zu ihrem Bezug zur Landwirtschaft zum ALE.....	112
Diagramm 4.10: Angaben der Befragungsteilnehmer zu ihrem ersten Kontakt.....	114
Diagramm 4.11: Angaben der Befragungsteilnehmer zu ihrem ersten Berührungspunkt mit dem Verfahren	115

Diagramm 4.12: Umfang der Informationen und Effizienz der Kommunikation für alle an der Befragung Beteiligten Verfahren.....	116
Diagramm 4.13: Effizienz der Kommunikation und Anzahl der Teilnehmer im Verfahren ..	117
Diagramm 4.14: Meinung zur Effizienz der Kommunikation im Verfahren mit Bezug zur Rolle im Verfahren	117
Diagramm 4.15: Menge der bereitgestellten Informationen und Rolle im Verfahren	118
Diagramm 4.16: Informationsbereitstellung zum Zeitpunkt und Kontinuität aller Verfahren	118
Diagramm 4.17: Rege Kommunikation und vergangene Jahre seit dem letzten Meilenstein	119
Diagramm 4.18: Intensität der Kommunikation und Rolle im Verfahren	119
Diagramm 4.19: Informiertheit während des Verfahrens und Rolle im Verfahren	120
Diagramm 4.20: Bereitstellung verfahrensrelevanter Informationen und Rolle im Verfahren	121
Diagramm 4.21: Informiertheit während des Verfahrens und Anzahl der Verfahrensteilnehmer.....	121
Diagramm 4.22: Zeitgerechte Bereitstellung verfahrensrelevanter Informationen und Anzahl der Verfahrensteilnehmer.....	122
Diagramm 4.23: Informiertheit während des Verfahrens und vergangene Jahre seit letztem Meilenstein.....	122
Diagramm 4.24: Zeitgerechte Bereitstellung verfahrensrelevanter Informationen und Jahre seit letztem Meilenstein	123
Diagramm 4.25: Zeitgerechte Informationsbereitstellung und Meilensteine im Verfahren ..	123
Diagramm 4.26: Informationsbereitstellung zur Adressierbarkeit der Ansprechpartner aller Verfahren	124
Diagramm 4.27: Kenntnis über die Ansprechpartner und Rolle im Verfahren	125
Diagramm 4.28: Kenntnis über die Ansprechpartner und Bezug zur Landwirtschaft	125
Diagramm 4.29: Adressierbarkeit der Verantwortlichen und Rolle im Verfahren	126
Diagramm 4.30: Adressierbarkeit der Verantwortlichen und Meilenstein	126
Diagramm 4.31: Verständlichkeit der Kommunikation	127
Diagramm 4.32: Verständlichkeit von Antworten und Meilensteine	127
Diagramm 4.33: Verständlichkeit von Antworten und Rolle im Verfahren	128
Diagramm 4.34: Angemessenheit der Kommunikation	128
Diagramm 4.35: Angemessenheit der Kommunikation im Verfahren und Rolle im Verfahren	129
Diagramm 4.36: Respektvoller Umgang und Rolle im Verfahren.....	129
Diagramm 4.37: Diskussionen und differente Meinungen	130
Diagramm 4.38: Besprechung von als schwierig wahrgenommen Themen und Meilensteine.....	131
Diagramm 4.39: Besprechung von als schwierig wahrgenommen Themen und Rolle im Verfahren	131
Diagramm 4.40: Diskussionsmotivation und Zeitspanne seit Verfahrensbeginn	132
Diagramm 4.41: Diskussionsmotivation und Gebietskenntnis	133
Diagramm 4.42: Diskussionsmotivation und Rolle im Verfahren.....	133
Diagramm 4.43: Diskussionsführung und Rolle im Verfahren.....	134
Diagramm 4.44: Kritikfähigkeit, Diskussionsführung und Ergebnisoffenheit	135
Diagramm 4.45: Kritikfähigkeit der Verantwortlichen und Rolle im Verfahren.....	136
Diagramm 4.46: Diskussion über verschiedenste Meinungen und Rolle im Verfahren	137

Diagramm 4.47: Ergebnisoffenheit bei Gesprächen und Diskussionen und Anzahl der Teilnehmer	138
Diagramm 4.48: Meinung über die Ergebnisoffenheit bei Gesprächen und Diskussionen nach dem Bezug der Befragten zur Landwirtschaft.....	138
Diagramm 4.49: Transparenz im Verfahren in der Gesamtauswertung aller Verfahren	139
Diagramm 4.50: Nachvollziehbarkeit der Entscheidungsfindung und Meilensteine im Verfahren	140
Diagramm 4.51: Erkennbarkeit der Position der einzelnen Verantwortlichen und Meilensteine.....	141
Diagramm 4.52: Erkennbarkeit der Position der einzelnen Verantwortlichen und Rolle im Verfahren	141
Diagramm 4.53: Begründetheit und Transparenz der Entscheidungen und Rolle im Verfahren	142
Diagramm 4.54: Nachvollziehbarkeit des Entscheidungsfindungsprozesses und Rolle im Verfahren	142
Diagramm 4.55: Transparenz und Rolle im Verfahren.....	143
Diagramm 4.56: Verständlichkeit des Verfahrensablaufs.....	143
Diagramm 4.57: Integration der Teilnehmer in den Diskurs und Meilensteine im Verfahren	144
Diagramm 4.58: Beratung	145
Diagramm 4.59: Zielgruppenorientiertheit im Verfahren.....	145
Diagramm 4.60: Umfang der Beratung durch das ALE und Rolle im Verfahren	146
Diagramm 4.61: Zielgruppenorientierte Betreuung der Teilnehmergemeinschaft durch das ALE und Meilensteine im Verfahren.....	147
Diagramm 4.62: Inhalt der Kommunikation und Berücksichtigung individueller Interessen und Meinungen	148
Diagramm 4.63: Sinnhaftigkeit der Berücksichtigung der Einzelmeinung und Zeitspanne seit Verfahrensbeginn	148
Diagramm 4.64: Berücksichtigung von Interessen und Ideen in Kombination mit der Zeitspanne seit Verfahrensbeginn.....	149
Diagramm 4.65: Berücksichtigung der Bedenken einzelner und Rolle im Verfahren.....	150
Diagramm 4.66: Einschätzung der Berücksichtigung der eigenen Meinung und Gebietskenntnis.....	150
Diagramm 4.67: Beteiligung und Einbindung der Betroffenen	151
Diagramm 4.68: Bewertung der aktiven Beteiligung der Teilnehmer am Verfahren und Meilensteine.....	152
Diagramm 4.69: Bewertung der aktiven Beteiligung der Teilnehmer am Verfahren in Verbindung mit dem Bezug zu Landwirtschaft, der Gebietskenntnis, der Engagiertheit und der Rolle im Verfahren.....	153
Diagramm 4.70: Bewertung der eigenen Beteiligung der Teilnehmer am Verfahren in Verbindung mit dem Bezug zur Landwirtschaft, der Gebietskenntnis, der Engagiertheit und der Rolle im Verfahren.....	154
Diagramm 4.71: Termine und Möglichkeiten der Beteiligten	155
Diagramm 4.72: Möglichkeiten zur aktiven Beteiligung und Rolle im Verfahren.....	156
Diagramm 4.73: Anzahl der Gespräche und Termine in Kombination mit Rolle im Verfahren	157

Diagramm 4.74: Bewertung der Anzahl der Gespräche und Termine in Kombination mit den Meilensteinen	158
Diagramm 4.75: Individuelle Wahrnehmung der Eingebundenheit in das Verfahren in Abhängigkeit von der Rolle im Verfahren, den Meilensteinen, der Gebietskenntnis und dem Bezug zur Landwirtschaft	158
Diagramm 4.76: Bewertung der Mitwirkung im Verfahren als negative Erfahrung in Abhängigkeit von der Rolle im Verfahren, den Meilensteinen, der Gebietskenntnis und dem Bezug zur Landwirtschaft	161
Diagramm 4.77: Aufwand und Effizienz der Betroffenen	163
Diagramm 4.78: Sinnvolle Nutzung der Zeit für Termine und Gespräche in Kombination mit den Meilensteinen	163
Diagramm 4.79: Sinnvolle Nutzung der Zeit für Termine und Gespräche in Kombination mit den Rollen im Verfahren	164
Diagramm 4.80: Vertretbarkeit des zeitlichen Aufwands für das Verfahren und Rolle im Verfahren	164
Diagramm 4.81: Vertretbarkeit des zeitlichen Aufwands für das Verfahren und Meilensteine	165
Diagramm 4.82: Vertretbarkeit des zeitlichen Aufwands für das Verfahren und vergangene Jahre seit Anordnung des Verfahrens	166
Diagramm 4.83: Vertretbarkeit des zeitlichen Aufwands für das Verfahren und vergangene Jahre in der Verfahrensphase	166
Diagramm 4.84: Persönlicher zeitlicher Einsatz im Zusammenhang mit dem Flurneuordnungsverfahren und Rolle im Verfahren	167
Diagramm 4.85: Persönlicher zeitlicher Einsatz im Zusammenhang mit dem Flurneuordnungsverfahren und Bezug zur Landwirtschaft	168
Diagramm 4.86: Persönlicher zeitlicher Einsatz im Zusammenhang mit dem Flurneuordnungsverfahren und Jahre seit Anordnung	168
Diagramm 4.87: Zielgruppenorientiertheit des Verfahrens	169
Diagramm 4.88: Angepasstheit der Umsetzung auf das Verfahrensgebiet und Gebietskenntnis	169
Diagramm 4.89: Angepasstheit der Umsetzung auf das Verfahrensgebiet und Rolle im Verfahren	170
Diagramm 4.90: Akzeptanz des erarbeiteten Konzepts durch die Gemeinschaft und Rolle im Verfahren	170
Diagramm 4.91: Akzeptanz des erarbeiteten Konzepts durch die Gemeinschaft und Kombination des Flurneuordnungsverfahrens mit einer Dorferneuerung ..	171
Diagramm 4.92: Zukunftsorientierung und Nachhaltigkeit des Verfahrens	171
Diagramm 4.93: Langfristiger Vorteil der Gemeinden mit Flurerneuerung und Bezug zur Landwirtschaft	172
Diagramm 4.94: Langfristiger Vorteil der Teilnehmer in Gemeinden mit Flurerneuerung und Bezug zur Landwirtschaft	173
Diagramm 4.95: Langfristiger Vorteil der Teilnehmer in Gemeinden mit Flurerneuerung in Abhängigkeit der vergangenen Jahre seit dem letzten Meilenstein	173
Diagramm 4.96: Kosten-Nutzen-Verhältnis des Verfahrens	174
Diagramm 4.97: Faire Verteilung der Aufgaben und Pflichten in Kombination mit den Meilensteinen im Verfahren	175

Diagramm 4.98: Faire Verteilung der Aufgaben und Pflichten in Kombination mit dem Bezug zur Landwirtschaft.....	176
Diagramm 4.99: Faire Verteilung der Aufgaben und Pflichten in Kombination mit der Rolle im Verfahren	176
Diagramm 4.100: Bewertung des Kosten-Nutzen-Verhältnisses und der Fairness mit Bezug zur Landwirtschaft	178
Diagramm 4.101: Planung des Verfahrens	179
Diagramm 4.102: Meinung zur Effizienz des Verfahrens mit Bezug zu den vergangenen Jahren seit dem Erreichen des letzten Meilensteins im Verfahren	179
Diagramm 4.103: Meinung zur Effizienz des Verfahrens mit Bezug zu den vergangenen Jahren seit der Anordnung des Verfahrens	180
Diagramm 4.104: Bewertung des Managements durch die Vorstandsmitglieder und die Teilnehmer	180
Diagramm 4.105: Rolle des Vorstandes bei der Verfahrensgestaltung	181
Diagramm 4.106: Vertretung durch den Vorstand und Meilensteine	181
Diagramm 4.107: Vertretung durch den Vorstand und Bezug zur Landwirtschaft	182
Diagramm 4.108: Art und Weise der Kommunikation	184
Diagramm 4.109: Nutzung zeitgemäßer Kommunikationsmittel	184
Diagramm 4.110: Art und Weise der Kommunikation und Rolle im Verfahren.....	185
Diagramm 4.111: Freundlichkeit im Umgang und Jahre seit der Anordnung.....	186
Diagramm 4.112: Von den Befragungsteilnehmenden bevorzugte Kommunikationswege und -mittel	187
Diagramm 4.113: Kommunikationswege und -mittel, welche von den Befragungsteilnehmern bevorzugt werden	188
Diagramm 4.114: Kommunikationswege und -mittel, welche von den Teilnehmern in der Zukunft vorstellbar/erwünscht sind.....	188
Diagramm 4.115: Kommunikationswege und -mittel, welche von den Teilnehmern in der Zukunft vorstellbar / erwünscht sind.....	189
Tabelle 2.1: Zielsetzung informeller Verfahren nach Renn (1999), eigene Darstellung nach Benighaus/Wachinger/Renn (2016), S. 50-55.....	41
Tabelle 2.2: Akteure und ihre Rollen im Prozess.....	49
Tabelle 4.1: Untersuchungsaspekte der quantitativen Erhebung	88

Literaturverzeichnis

Albrecht, Romy / Grüttner, André / Lenk, Thomas / Lück, Oliver / Rottmann, Oliver (2013): Optionen moderner Bürgerbeteiligung bei Infrastrukturprojekten – Ableitung für eine verbesserte Beteiligung auf Basis von Erfahrungen und Einstellungen von Bürgern, Kommunen und Unternehmen. Leipzig. Abrufbar unter: www.wifa.uni-leipzig.de [15.06.2018]

Atteslander Peter (2006): Methoden der empirischen Sozialforschung. 11. Auflage. Berlin: Erich Schmidt

Bartel, Stefan (2013): 1x1 der Kommunikation für Führungskräfte – Handlungsanleitungen, Praxisbeispiele, Tools. Weinheim: Wiley-VCH Verlag

Baumgartner, Sabrina (2010): Die Regierungskommunikation der Schweizer Kantone – Regeln, Organisation, Akteure und Instrumente im Vergleich. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften

Bayerischer Landtag 17/12594 (2016): Schriftliche Anfrage der Abgeordneten Ruth Müller vom 08.06.2016. Fördermittel für die ländliche Entwicklung

Bayerisches Staatsministerium für Ernährung, Landwirtschaft und Forsten (StMELF) (2006): Ländliche Entwicklung in Bayern. Augsburg: Johann Walch

Bayerisches Staatsministerium für Ernährung, Landwirtschaft und Forsten (StMELF) (2010): Ländliche Entwicklung in Bayern. Dokumentationen. Jahresbericht 2009

Bayerisches Staatsministerium für Ernährung, Landwirtschaft und Forsten (StMELF) (2016): Arbeitshilfen und Vorschriften für die Ländliche Entwicklung in Bayern (AVLE). AVLE 3 Teilnehmergeinschaft. Abrufbar unter: https://www.landentwicklung.bayern.de/mam/cms01/landentwicklung/dokumentationen/dateien/le_teilnehmergeinschaft_avle_3.pdf [29.02.2020]

Bayerisches Staatsministerium für Ernährung, Landwirtschaft und Forsten (StMELF) (2018): Bayerischer Argrarbericht 2018. Abrufbar unter: www.agrarbericht-2018.bayern.de/organisation-personal/personelle-abbauverpflichtungen.html [02.01.2020]

Beck, Roman / Fischer, Dirk-Hinnerk / Hilgers, Dennis / Hunnius, Sirko / Krcmar, Helmut / Krimmer, Robert / Margraf, Marian / Parycek, Peter / Schliesky, Utz / Schuppan, Tino / Stocksmeier, Dirk (2017): Digitale Transformation der Verwaltung – Empfehlungen für eine gesamtstaatliche Strategie. Gütersloh: Bertelsmann Stiftung

Becker-Mrotzek, Michael (2001): Gespräche in Ämtern und Behörden. Erschienen in: Brinker, Klaus / Antos, Gerd / Heinemann, Wolfgang / Sager, Sven F.: Text- und Gesprächslinguistik. Berlin/New York: Walter de Gruyter, S. 1505–1525

Benighaus, Christina / Wachinger, Gisela / Renn, Ortwin (2016): Bürgerbeteiligung – Konzepte und Lösungswege für die Praxis. Frankfurt am Main: Wolfgang Metzner Verlag.

Berekoven, Ludwig / Eckert, Werner / Ellenrieder, Peter (1996): Datenquellen und Datenmessung. Erschienen in: Marktforschung – Methodische Grundlagen und praktische Anwendung. Wiesbaden: Gabler Verlag, S. 49–89

Berghaus, Stefan / Geißendörfer, Manfred / Seibert, Otmar (2006): Ex ante-Evaluation des Plans zur Förderung der Entwicklung des ländlichen Raumes in Bayern 2007–2013. Auftrag des Bayerischen Staatsministeriums für Landwirtschaft und Forsten. Forschungsgruppe Agrar- und Regionalentwicklung Triesdorf. Abrufbar unter: www.stmelf.bayern.de/mam/cms01/agrarpolitik/dateien/ex_ante_bewertung.pdf [06.01.2018]

Bertelsmann Stiftung (2012): Bürgerbeteiligung bei Planungsvorhaben. Abrufbar unter: <https://www.bertelsmann-stiftung.de/de/unsere-projekte/abgeschlossene-projekte/beteiligung-bei-infrastrukturprojekten/projektnachrichten/buergerbeteiligung-bei-planungsvorhaben/> [05.01.2018]

Bertelsmann Stiftung (Hrsg.) (2009): Lernen von Obama? – Das Internet als Ressource und Risiko für die Politik. Güthersloh

Besson, Michel (2003): Behördliche Information vor Volksabstimmungen – verfassungsrechtliche Anforderungen an die freie Willensbildung der Stimmberechtigten. Erschienen in: Bund und Kantone. Bern: Stämpfli Verlag

Besson, Nanette Aimée (2003): Strategische PR-Evaluation. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag

Besson, Nanette Aimée (2008): Strategische PR-Evaluation. Erfassung, Bewertung und Kontrolle von Öffentlichkeitsarbeit. 3. überarbeitete und erweiterte Auflage. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften

Besson, Nanette Aimée (2012): PR-Evaluation und Kommunikations-Controlling – Public Relations optimieren und steuern – Ein Handbuch für PR-Praktiker. Edingen-Neckarhausen: Dr. Besson Fachverlag

Birkmann, Jörn (2004): Monitoring und Controlling einer nachhaltigen Raumentwicklung – Indikatoren als Werkzeuge im Planungsprozess. Dortmund: Dortmunder Vertrieb für Bau- und Planungsliteratur

Böcher, Michael (2009): Faktoren für den Erfolg einer nachhaltigen und integrierten ländlichen Regionalentwicklung. Erschienen in: Friedel, Rainer / Spindler, Edmund A.: Nachhaltige Entwicklung ländlicher Räume – Chancenverbesserung durch Innovation und Traditionspflege. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften, S. 127–138

Böcher, Michael / Tränkner, Sebastian (2008): Erfolgsfaktoren integrierter ländlicher Entwicklung. Erschienen in: Böcher, Michael / Krott, Max / Tränkner, Sebastian (Hrsg.):

Regional Governance und integrierte ländliche Entwicklung – Ergebnisse der Begleitforschung zum Modell und Demonstrationsvorhaben 'Regionen Aktiv'. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften, S. 109–150

Bohinc, Thomas (2014): Kommunikation im Projekt - Schnell, effektiv und ergebnisorientiert informieren. Offenbach: GABAL Verlag

Bornschein, Maren Lil (2010): Mediengestützte Behördenkommunikation – Verwaltungswirtschaftliches Kommunikations- und Personalkonzept. Wiesbaden: Gabler Verlag

Braun, David (2013): Studie - Kommunikation in Projekten. Abrufbar unter <http://projektmanagement-definitionen.de/studie-kommunikation-in-projekten/> [13.08.2019]

Bromme, Rainer / Jucks, Regina / Rambow, Riklef (2004): Experten-Laien-Kommunikation. Erschienen in: Reinmann, Gabi / Mandl, Heinz: Psychologie des Wissensmanagements - Perspektiven, Theorien und Methoden. Göttingen: Hogrefe, S. 114–126

Bruhn, Manfred (2013a): Kommunikationspolitik – Systematischer Einsatz der Kommunikation in Unternehmen. München: Verlag Franz Vahlen

Bruhn, Manfred (2013b): Qualitätsmanagement von Nonprofit-Organisationen – Grundlagen – Planung – Umsetzung – Kontrolle. Wiesbaden: Springer Gabler

Bruhn, Manfred / Esch, Franz-Rudolf / Langner, Tobias (2016): Handbuch Strategische Kommunikation: Grundlagen – Innovative Ansätze – Praktische Umsetzungen. Wiesbaden: Springer Gabler

Bundesministerium des Innern (2012): Praxisleitfaden – Projektmanagement für die öffentliche Verwaltung. Frankfurt am Main: Zarbock

Chelimsky, Eleanor / Shadish, William (1997): Evaluation for the 21st century. Thousand Oaks, London and New Dehli: SAGE Publications

Corsten, Hans (2001): Dienstleistungsmanagement, Erschienen in: Lehr- und Handbücher der Betriebswirtschaftslehre. Oldenbourg: Wissenschaftsverlag

Czerwick, Edwin (1998): Verwaltungskommunikation. Erschienen in: Jarren, Otfired / Sarcinelli, Ulrich / Saxer, Ulrich (1998): Politische Kommunikation in der Demokratischen Gesellschaft. Ein Handbuch mit Lexikonteil. Opladen/Wiesbaden: Westdeutscher Verlag, S. 489-495

Deephouse, David (2002): The term 'Reputation Management' – Users and the trademark tradeoff. Erschienen in: Corporate Reputation Review, 5. Jg. (2002), Nr. 1, S. 9

Diekmann, Andreas (2007): Empirische Sozialforschung – Grundlagen, Methoden, Anwendung. 19. Auflage. Hamburg: Rowohlt Verlag

DIM (2018): Interne Kommunikation gestalten. Deutsches Institut für Marktforschung. Abrufbar unter: www.marketinginstitut.biz/blog/interne-kommunikation [04.11.2019]

Döring, Nicole / Bortz, Jürgen (2016): Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften. Berlin/Heidelberg: Springer Verlag

Dowe, Christopher (2009): Neue Medien als Ressource strategischen Regierens. Erschienen in: Bertelsmann Stiftung (Hrsg.): Lernen von Obama? – Das Internet als Ressource und Risiko für die Politik. Güthersloh, S. 45–82

Dziemba, Oliver / Wenzel, Eike (2009): Marketing 2020 – Die elf neuen Zielgruppen – wie sie leben, was sie kaufen. Frankfurt am Main: Campus Verlag

Egle, Gert (2013): Die Lasswell-Formel – Das erweiterte Wirkungsmodell. Abrufbar unter: www.teachsam.de/medien/medienpaed/medien_rezeption/medien_wirkung/medien_wirkung_4_3_2.htm [04.07.2019]

Ehrhart, Christof (2017): Unternehmenskommunikation in der (digitalen) Postmoderne: Alles auf neu?. Erschienen in: Deekling, Egbert / Barghop, Dirk: Kommunikation in der digitalen Transformation. Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 34–44

Eichhoff-Cyrus, Karin / Antos, Gerd / Schulz, Rüdiger (2009): Wie denken die Deutschen über die Rechts- und Verwaltungssprache? – Eine repräsentative Umfrage der Gesellschaft für deutsche Sprache. Abrufbar unter: http://gfds.de/wp-content/uploads/2014/08/Umfrage_Rechts-_und_Verwaltungssprache.pdf [08.08.2019]

Europäische Bürgerbeauftragte (2015): Der Europäische Kodex für gute Verwaltungspraxis. Abrufbar unter: <https://www.ombudsman.europa.eu> [13.06.2019]

Europäische Kommission (2015): Der Europäische Kodex für gute Verwaltungspraxis. Abrufbar unter: <http://www.ombudsman.europa.eu> [02.04.2019]

Feik, Rudolf (2007): Öffentliche Verwaltungskommunikation. Wien: Springer Verlag

Feldbrügge, Rainer / Brecht-Hadraschek, Barbara (2005): Prozessmanagement leicht gemacht – Wie analysiert und gestaltet man Geschäftsprozesse?. Heidelberg: Redline Wirtschaft

Fiehler, Reinhard (1990): Kommunikation und Emotion – Theoretische und empirische Untersuchungen zur Rolle von Emotionen in der verbalen Interaktion. New York: Walter de Gruyter

Gebauer, Klaus-Eckart (1998): Regierungskommunikation. Erschienen in: Jarren, Otfried / Sarcinelli, Ulrich / Saxer, Ulrich: Politische Kommunikation in der Demokratischen Gesellschaft. Ein Handbuch mit Lexikonteil. Opladen/Wiesbaden: Westdeutscher Verlag, S.464–472

Geyer, Helmut / Ephorsi, Louis / Magerhans, Alexander (2015): Crashkurs Marketing – Grundlagen, Strategie, Konzepte. Freiburg: Haufe-Lexware

Gillmann, Jens (2010): Untersuchung neuer Modellvorhaben zum Flächenmanagement für die Innenentwicklung schrumpfender ländlicher Dörfer in Rheinland-Pfalz. Bachelorarbeit. Fachhochschule Mainz, Studiengang Geoinformatik und Vermessung

Ginski, Sarah (2018): Multilaterale Interdependenzgestaltung in der Stadtentwicklungsplanung. Rheinisch-Westfälischen Technischen Hochschule Aachen, Fakultät für Architektur

Ginski, Sarah / Selle, Klaus / Thissen, Fee / Zalas, Lucyna (2017): Multilaterale Kommunikation – Die Perspektiven der Fachleute – Ergebnisse einer Interviewserie. Rheinisch-Westfälischen Technischen Hochschule Aachen, Lehrstuhl für Planungstheorie und Stadtentwicklung

Grönert, Kerstin (2004): Verständigung und Akzeptanz in der Kommunikation zwischen Bürger und Verwaltung – Beobachtung und Analyse der kommunikativen Interaktion anhand von Bescheiden und Formularen. Dissertation. Universität Bielefeld, Fakultät für Linguistik und Literaturwissenschaft

Habermas, Jürgen (1996): Die Einbeziehung des Anderen – Studien zur politischen Theorie. 3. Auflage. Frankfurt am Main: Suhrkamp Verlag

Halla-Heißen, Isabell (2017): Kommunikation in der Verwaltung, Erschienen in: Halla-Heißen, Isabell / Saremba, Stefanie: Sozialwissenschaftliche Grundlagen des beruflichen Handelns – Handeln in Organisationen und öffentlichen Verwaltungen. Wiesbaden: Springer, S. 1–100

Hardmeier, Sibylle / Rothmayr, Christine (2004): Relations publiques du gouvernement et de l'administration en Suisse – dernières connaissances dans le domaine, Erschienen in: Bundesverwaltung und Öffentlichkeit – Staatliche Kommunikation als Führungsaufgabe. Schriftenreihe des Eidgenössischen Personalamts, Band 17, Bern, S. 89–107

Henkel, Gerhard (2009): Stärken und Schwächen unserer Dörfer – Wie könnte ein Fitnessprogramm für die Zukunft aussehen. Erschienen in: Schleswig-Holsteinischer Gemeindetag (Hrsg.): Die Gemeinde – Zeitschrift für die kommunale Selbstverwaltung in Schleswig-Holstein. Ausgabe 12/2009. Kiel: Deutscher Gemeindeverlag, S. 320–325

Henkel, Stefanie / Schedler, Kuno (2008): Integrierte Kommunikation in der öffentlichen Verwaltung, Erschienen in: Marketing Review St. Gallen, Ausgabe Februar 2008, Volume 25, S. 43-47

Herberger, Gesine (2013): Das sprachliche und kommunikative Verhalten von Behördenmitarbeitern – Agenten-Klienten-Gespräche in einer Ausländerbehörde. Dissertation. Julius-Maximilians-Universität Würzburg, Philosophischen Fakultät I

Homburg, Christian (2016): Kundenzufriedenheit Konzepte – Methoden – Erfahrungen. Wiesbaden: Springer Fachmedien

Jäckel, Michael (2005): Medienwirkungen – Ein Studienbuch zur Einführung. 3. überarbeitete und erweiterte Auflage. Wiesbaden: Springer Fachmedien

Jarren Otfried / Sarcinelli, Ulrich / Saxer, Ulrich (1998): Politische Kommunikation in der Mediengesellschaft – Ein Handbuch mit Lexikonanteil. Opladen/Wiesbaden: Westdeutscher Verlag

Jarren, Otfried (2005): Staatliche Kommunikation unter mediengesellschaftlichen Bedingungen – Rahmenbedingungen, Probleme und Anforderungen an die Kommunikation staatlicher Akteure am Beispiel der Schweiz. Erschienen in: Donges, Patrick (Hrsg.): Politische Kommunikation in der Schweiz. Bern: Haupt Verlag, S. 29–56

Jonas, Margret (2005): Kommunikationsmodelle im Fokus – Das Organonmodell von Bühler und das Kommunikationsmodell. Studienarbeit. Universität Mannheim, Fachbereich Sprachwissenschaft und Sprachforschung.

Kerres, Michael / Rosemann, Bernhard (1986): Interpersonales Wahrnehmen und Verstehen. Bern: Verlag Hans Huber

Khalizova, Anna (2018): Formularbasierte studentische Lingua-France-Immatrikulationsberatung – Multimodale Konversationsanalysen von hochschulischen Datenerhebungsgesprächen. Dissertation. Albrecht-Ludwigs-Universität, Philologischen Fakultät.

Klare, Klaus / Roggendorf, Wolfgang / Tietz, Andreas / Wollenweber, Irene (2005): Untersuchung über Nutzen und Wirkungen der Flurbereinigung in Niedersachsen – Endbericht für ein Forschungsvorhaben im Auftrag des Niedersächsischen Ministeriums für den ländlichen Raum, Ernährung, Landwirtschaft und Verbraucherschutz. Arbeitsberichte des Bereichs Agrarökonomie. Bundesforschungsanstalt für Landwirtschaft, Institut für ländliche Räume. Abrufbar unter: <http://www.econstor.eu/handle/10419/39426> [24.07.2019]

Kosel, Marijan (2012): Aktiv und konsequent führen. – Gute Mitarbeiter sind kein Zufall. Wiesbaden: Springer Fachmedien

Kramp, Andrea / Geißendörfer, Manfred / Häfner, Matthias (2008): Effizienz staatlich geförderter Flurneuordnungsverfahren nach dem Flurbereinigungsgesetz (FlurbG) – Bewertung der Flurneuordnung an Fallbeispielen aus Bayern und Rheinland-Pfalz. Hrsg. von Forschungsgruppe Agrar- und Regionalentwicklung Triesdorf i. A. des Bundesministeriums für Ernährung, Landwirtschaft und Verbraucherschutz (Forschungsauftrag 05HS015), Weidenbach-Triesdorf

Kummer, Klaus / Frankenberger, Josef / Kötter, Theo (Hrsg.) (2013): Das deutsche Vermessungs- und Geoinformationswesen 2014. Berlin: Wichmann

Leggewie, Claus / Nanz, Patrizia (2016): Die Konsultative – Mehr Demokratie durch Bürgerbeteiligung. Berlin: Wagenbach

Lies, Jan (2018): Kommunikationscontrolling. Erschienen in: Gabler Wirtschaftslexikon. Abrufbar unter: <http://www.wirtschaftslexikon.gabler.de> [18.08.2019]

Link, Jörg / Weiser, Christopher (2011): Marketing – Controlling. München: Verlag Franz Vahlen

Lugert, Patricia / Götze, Marcel (2012): Prinzipien der Fragebogenkonstruktion. Seminarunterlagen Medien-Bildung-Räum. Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg. Abrufbar unter: <http://www.uni-magdeburg.de> [02.02.2018]

Magel, Holger / Ritzinger, Anne / Groß, Christiane (2010): Dorferneuerung 2020 – Zukunftskonzeption und -strategien der Dorferneuerung in Bayern. Forschungsauftrag des Bereichs Zentrale Aufgaben der Verwaltung Ländliche Entwicklung Bayern

Mayring, Philipp (2010): Qualitative Inhaltsanalyse – Grundlagen und Techniken. 11. aktualisierte und überarbeitete Auflage. Weinheim: Beltz Verlag

Naturschutzbund Deutschland e.V. (Hrsg.) (2003): Flurbereinigung und Naturschutz – Situation und Handlungsempfehlungen. i. A. Bundesministerium für Verbraucherschutz, Ernährung und Landwirtschaft (BMVEL)

Pelz, Waldemar (2019): Führungskräfte – die wichtigsten Kompetenzen. Institut für Management-Innovation. Abrufbar unter: <http://www.fuehrungskompetenzen.com> [30.10.2019]

Pepels, Werner (2015): Marketing – Kommunikation – Einführung in die Kommunikationspolitik. Berlin: Duncker & Humblot GmbH

Petry, Thorsten (2017): Die Evolution der smarten Führung – Ergebnisse der Studie Enterprise 2.0 - Status Quo 2017. Studie der Hochschule RheinMain. Erschienen in: Human Resources Manager, Nr. 3/2017, S. 58–60

Pilshofer, Birgit (2001): Wie erstelle ich einen Fragebogen? – Leitfaden für die Praxis. Institut für Wissens- und Forschungsvermittlung, Wissenschaftsladen Graz. Abrufbar unter: <http://www-gewi.kfunigraz.ac.at/wila/> [21.12.2013]

Porila, Astrid / Ten Thij, Jan D. (2007): Ämter und Behörden. Erschienen in: Straub, Jürgen / Weidemann, Arne / Weidemann, Doris (Hrsg.): Handbuch interkultureller Kommunikation und Kompetenzen – Grundbegriffe, Theorien, Anwendungsfelder. Stuttgart und Weimar: Verlag J. B. Metzler, S. 687–698

Pugliese, Rossella (2018): Sprachtheorien – Elemente, Konstellationen und Probleme in ausgewählten sprachphilosophischen und kommunikationstheoretischen Schriften. Münster: Waxmann Verlag

Rehbein, Jochen (1998): Die Verwendung von Institutionensprache in Ämtern und Behörden. Erschienen in: Hoffmann, Lothar / Kalverkämper, Hartwig / Wiegand, Herbert Ernst: Fachsprachen – Ein internationales Handbuch zur Fremdsprachenforschung und Terminologiewissenschaft. Berlin/New York: Walter de Gruyter, S. 660-675.

Remus, Ulrich (2002): Integrierte Prozess- und Kommunikationsmodellierung zur Verbesserung von wissensintensiven Geschäftsprozessen. Erschienen in Abecker, Andreas / Hinkelmann, Knut / Maus, Heiko / Müller, Heinz Jürgen: Geschäftsprozessorientiertes Wissensmanagement. Berlin: Springer Verlag, S. 91–122

Riesner, André (2010): Möglichkeiten und Grenzen der Bewertung von Landentwicklungsprozessen und deren Nachhaltigkeit – Dissertation, Erschienen in: Schriftenreihe des Studiengangs Geodäsie der Universität der Bundeswehr München, Heft 86. Neubiberg

Rolke, Lothar / Zerfaß, Ansgar (2010): Wirkungsdimensionen der Kommunikation: Ressourceneinsatz und Wertschöpfung im DPRG/ICV-Bezugsrahmen. Erschienen in: Zerfaß, Ansgar / Pfannenberg, Jörg: Wertschöpfung durch Kommunikation. Kommunikations-Controlling in der Unternehmenspraxis. Frankfurt am Main: Frankfurter Allgemeine Buch Verlag, S. 50-60

Rolke, Lothar / Zerfaß, Ansgar (2014): Erfolgsmessung und Controlling der Unternehmenskommunikation - Wertbeitrag, Bezugsrahmen und Vorgehensweisen, Erschienen in: Zerfaß, Ansgar / Piwinger, Manfred (Hrsg.): Handbuch Unternehmenskommunikation - Strategie, Management, Wertschöpfung. 2. vollständig überarbeitete Auflage. Wiesbaden: Springer Verlag, S. 863–885

Schacht, Kathleen (2009): Imageanalyse und Kommunikationsstrategie für die Staats- und Universitätsbibliothek Carl von Ossietzky Hamburg. Wiesbaden: Dinges & Fricks

Scherrer, Sandra (2014): Einander verstehen – Gesprächsanalyse über Hilfen und Strategien zwischen Menschen mit und ohne Sprachverständnisschwierigkeiten. Bachelorarbeit. Interkantonale Hochschule für Heilpädagogik Zürich, Studiengang Logopädie

Scherzberg, Arno (2015): Die Sprache der Verwaltung ist nicht die Sprache des Rechts. Erschienen in: Herzberg, Kurt (Hrsg.): Gute Verwaltung durch besseres Verstehen – Chancen und Grenzen einer bürgerfreundlichen Behördensprache. Tagungsband. Wiesbaden: Kommunal- und Schul-Verlag, S. 31–55

Schimank, Uwe (2002): Organisationen. Akteurskonstellationen – korporative Akteure – Sozialsysteme. Erschienen in: Allmendinger, Jutta / Hinz, Thomas (Hrsg.): Organisationssoziologie. Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag, S. 29–54

Schimank, Uwe (2005): Differenzierung und Integration der modernen Gesellschaft. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften

Schimank, Uwe (2007): Handeln und Strukturen. Einführung in die akteurstheoretische Soziologie. Weinheim und München: Juventa

Schnettler, Josef / Wendt, Gero (2010): Kommunikationspolitik für Werbe- und Kommunikationsberufe. Berlin: Cornelsen Verlag

Schnettler, Josef; Wendt, Gero (2015): Werbung und Kommunikation planen - Konzeption, Media und Kreation. Berlin: Cornelsen Verlag

Schulz von Thun, Friedemann (2010): Miteinander reden 1 – Störungen und Klärungen – Allgemeine Psychologie der Kommunikation. Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag

Schulz, Winfried (2008): Politische Kommunikation – Theoretische Ansätze und Ergebnisse empirischer Forschung. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften

Schwarzer, Markus Maximilian (1999): Staatliche Öffentlichkeitsarbeit: Eine juristische Untersuchung der Frage, wie der Staat bzw. staatliche Institutionen Öffentlichkeitsarbeit betreiben dürfen. Dissertation. Eberhard Karls Universität, Tübingen

Sechi, Silvia (2003): Verständlichkeit und Höflichkeit in der deutschen Verwaltungssprache der Gegenwart. Dissertation. Ruhr-Universität Bochum, Fakultät für Philologie

Seibert, Otmar / Kramp, Andrea (2008): Flurbereinigung – auch gesamtwirtschaftlich ein Gewinn?. Erschienen in: LandInForm, S.38–39

Shi, Hongxia (2003): Kommunikationsprobleme zwischen deutschen Expatriates und Chinesen in der wirtschaftlichen Zusammenarbeit – Empirische Erfahrungen und Analyse der Einflussfaktoren. Dissertation. Julius-Maximilians-Universität zu Würzburg, Würzburg

Staemmler, Johannes (2012): Kommunikation im ländlichen Raum. Berlin: Amadeu-Antonio-Stiftung

Stücheli-Herlach, Peter (2010): Verwaltung im Meinungsstreit: Politisierung als Herausforderung der Behördenkommunikation. Erschienen in: Schweizerische Gesellschaft für Verwaltungswissenschaften (Hrsg.): Jahrbuch der schweizerischen Verwaltungswissenschaften 2010. Zürich: Kantonale Drucksachen- und Materialzentrale Zürich, S. 81–91

Stücheli-Herlach, Peter / Hirsbrunner, Sabine / Keel, Guido / Wenzinger, Erich (2012): Welche Online-Demokratie brauchen wir? – Befunde und Perspektiven zum Web 2.0 – Einsatz in der Behördenkommunikation. Erschienen in: Schweizerische Gesellschaft für Verwaltungswissenschaften (Hrsg.): Jahrbuch der schweizerischen Verwaltungswissenschaften 2012. Zürich: Kantonale Drucksachen- und Materialzentrale Zürich, S. 123–140

Szyszka, Peter (2017): Beziehungskapital – Akzeptanz und Wertschöpfung. Stuttgart: W. Kohlhammer

Ternes, Doris (2008): Kommunikation – eine Schlüsselqualifikation – Einführung zu wesentlichen Bereichen zwischenmenschlicher Kommunikation. Paderborn: Junfermann

Theis-Berglmair, Anna Maria (2003): Organisationskommunikation – Theoretische Grundlagen und empirische Forschung. 2. Auflage. Münster: Lit Verlag

Trabant, Jürgen (1996): Elemente der Semiotik. Tübingen / Basel: Francke

Verein Deutscher Ingenieure e.V. (VDI) (2014): VDI-Richtlinie 7001 – Kommunikation und Öffentlichkeitsbeteiligung bei Planung und Bau von Infrastrukturprojekten. Düsseldorf: VDI Verlag

Wagner, Gerald (2018): Dem Boss sein Boni. Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 28.01.2018

Weber, Katharina (2016): Evaluation in der Behördenkommunikation. Masterarbeit. ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften, Institut für Angewandte Medienwissenschaft, Departement Angewandte Linguistik

Weischer, Christoph (2007): Sozialforschung. Konstanz: UVK

Wellnitz, Jaenne (2014): Kommunikations-Controlling und Evaluation: Das Yin und Yang der PR? – Interview mit Evaluationsberaterin Nanette Besson. Abrufbar unter <https://www.pressesprecher.com/nachrichten/kommunikations-controlling-und-evaluation-das-yin-und-yang-der-pr-8475> [15.08.2019]

Wessler, Matthias (1999): Evaluation und Evaluationsforschung. Erschienen in: Tippelt, Rudolf: Handbuch Erwachsenenbildung/Weiterbildung. Opladen: Leske und Budrich Verlag, S. 736–752

West, Darrell M. (2005): Digital Government – Technology and Public Sector Performance. Princeton und Oxford: Princeton University Press

Witzel, Andreas (2000): Das problemzentrierte Interview. Forum Qualitative Social Research. Volume 1 (Januar 2000), No. 1, Art. 22. Abrufbar unter <http://www.qualitative-research.net/fqs/> [08.07.2019]

Wottawa, Heinrich / Thierau, Heike (1990): Evaluation. Bern, Stuttgart, Wien: Hans Huber Verlag

Wrona, Thomas / Fandel, Günter (Hrsg.) (2010): Mixed Methods – Konzeptionelle Überlegungen. In: Journal of Business Economics, ZfB Special Issue 4/2010. Wiesbaden: Gabler Verlag

Zerfaß, Ansgar (2005): Rituale und Verifikation. Grundlagen und Grenzen des Kommunikations-Controllings. In: Rademacher, Lars (Hrsg.): Distinktion und Deutungsmacht.

Studien zu Theorie und Pragmatik der Public Relations. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften. S. 181–220

Zerfaß, Ansgar / Pfannenberg, Jörg (2010): Statt eines Vorworts – Die Entwicklung des strategischen Kommunikations-Controllings in Deutschland. Erschienen: Zerfaß, Ansgar / Pfannenberg, Jörg: Wertschöpfung durch Kommunikation. Kommunikations-Controlling in der Unternehmenspraxis. Frankfurt am Main: Frankfurter Allgemeine Buch, S. 7–15

Zerfaß, Ansgar / Tench, Ralph / Verhoeven, Piet / Verčič, Dejan / Moreno, Angeles (2010): European Communication Monitor 2010 – Status Quo and Challenges for Public Relations in Europe – Results of an Empirical Survey in 46 Countries (Chart Report). Brüssel: EACD, EUPRERA. Abrufbar unter: www.communicationmonitor.eu [29.03.2019]

Zerfaß, Ansgar / Verčič, Dejan / Verhoeven, Piet / Moreno, Angeles / Tench, Ralph (2018): European Communication Monitor 2018 – Strategic Communication and the challenges of fake news, leadership, work stress and job satisfaction (Chart Report), Brüssel: EACD/EUPRERA, Quadriga Media Berlin GmbH. Abrufbar unter: www.communicationmonitor.eu [15.08.2019]

Zerfaß, Ansgar / Verčič, Dejan / Verhoeven, Piet / Moreno, Angeles / Tench, Ralph (2015): European Communication Monitor 2015 – Creating communication value through listening, messaging and measurement – Results of a Survey in 41 Countries (Chart Report). Brüssel: EACD/EUPRERA, Helios Media. Abrufbar unter: www.communicationmonitor.eu [29.03.2019]

Anhang

Fragebogen

Kommunikation in Flurneuordnungsverfahren

Kommunikation.Flurneuordnung@gmail.com
www.kommunikation-flurneuordnung.jimdo.com

der Bundeswehr
Universität München

Professur für Landmanagement
Univ.-Prof. Dr.-Ing. Karl-Heinz Thiemann

Nachfolgend finden Sie Fragen zu Ihrer Meinung über das bei Ihnen durchgeführte Flurneuordnungsverfahren. Es soll herausgefunden werden, wie zufrieden Sie mit der Kommunikation sind und ob Sie sich gut informiert fühlen. Dabei wird auch die Kommunikation mit den Verantwortlichen, wie dem Vorsitzenden oder den Mitgliedern des Vorstandes der Teilnehmergemeinschaft, oder Mitarbeitern des Amtes für Ländliche Entwicklung sowie den/der Bürgermeister/in, thematisiert.

Die Daten werden nicht personenbezogen erhoben. Die Anonymität der Teilnehmer wird zugesichert. Falls Sie eine oder mehrere Fragen nicht beantworten möchten, können Sie diese gerne auslassen. Mehrfachantworten sind möglich.

Bezeichnung oder Ort des Flurneuordnungsverfahrens: _____

Sind Sie in Ihrer Gemeinde oder Ihrem Landkreis (ehrenamtlich) engagiert?

Nein Ja

Wenn ja: In welchem Bereich(en) sind sie aktiv?

Freiwillige Feuerwehr Soziales Kultur und Kunst Naturschutz

Arbeitskreis Dorferneuerung Politik Traditionspflege Sportverein

weiteres Ehrenamt

Anderes/Ergänzungen: _____

Wie gut kennen Sie das Dorf/die Gemeinde, in dem die Flurneuordnung durchgeführt wird/wurde?

sehr gut eher gut eher schlecht überhaupt nicht

Wie lange leben Sie bereits in Ihrem Dorf/Ihrer Gemeinde, in dem die Flurneuordnung durchgeführt wird/wurde?

weniger als 5 Jahre mehr als 5 Jahre mehr als 20 Jahre mehr als 40 Jahre

Ich lebe nicht in dem Dorf/der Gemeinde, in dem die Flurneuordnung durchgeführt wird/wurde.

Welche Rolle(n) nehmen Sie in dem Verfahren ein?

Vorstandsmitglied / stellvertretendes Vorstandsmitglied

Teilnehmer

- Eigentümer mit landwirtschaftlicher Nutzfläche
- Eigentümer mit Waldfläche
- Eigentümer von bebautem Grundstück
- Eigentümer von Bauplatz (Ortslage)
- Erbbauberechtigter

Nebenbeteiligte

- Inhaber von Rechten an betroffenen Grundstücken
zum Beispiel: Bedarfs- und Erschließungsträger, Banken und Sparkassen
- Träger öffentlicher Belange
zum Beispiel: Gemeinden, Straßenbauverwaltung, Landwirtschaftliche Berufsvertretung, Naturschutzverbände, Ver-/Entsorgungsbetriebe

Andere/Ergänzungen: _____

Wie haben Sie das vom Verfahren betroffene Eigentum erworben?

Hofübergabe Eigenerwerb Schenkung

Erbschaft kein Eigentum im Verfahrensgebiet

Andere/Ergänzungen: _____

1

Haben Sie einen Bezug zur Landwirtschaft?

- Vollerwerb Nebenerwerb keinen Bezug Kein Landwirt, trotzdem Bezug zur Landwirtschaft (z.B. als Verpächter)

Was war ihr erster Berührungspunkt mit dem Amt für Ländliche Entwicklung?

- Informationsveranstaltung öffentliche Bekanntmachung Zeitungsartikel
 Brief während eines vorangegangenen Verfahrens
 Andere/Ergänzungen: _____

Wie oder zu welchem Anlass kamen Sie zum ersten Mal mit „Ihrem“ Verfahren in Berührung?

- SDL-/SDF-Seminar* Informationsveranstaltung Versammlung Wertermittlung
 Vorstandswahl Aufklärung zum Verfahren Vermessungsarbeiten auf Ihrem Grund
 Wunschtermin Start der Baumaßnahmen Brief mit Zahlungsaufforderung für Flurbereinigungskosten
 Andere/Ergänzungen: _____

* Schulen der Dorf- und Landentwicklung bzw. Flurentwicklung

Die folgenden Aussagen beziehen sich auf Ihre persönliche Meinung. Da es um Ihr persönliches Empfinden geht, gibt es keine richtigen oder falschen Antworten. Antworten Sie bitte so spontan wie möglich.

	Trifft nicht zu	Trifft eher nicht zu	unentschieden	Trifft eher zu	Trifft zu	weiß nicht
01 Auftretende Fragen werden für mich verständlich beantwortet.	<input type="checkbox"/>					
02 Meine aktive Beteiligung am Verfahren ist sinnvoll.	<input type="checkbox"/>					
03 Das erarbeitete Konzept wird von der Gemeinschaft getragen.	<input type="checkbox"/>					
04 Verfahrensrelevante Informationen werden zeitgerecht kommuniziert.	<input type="checkbox"/>					
05 Das Verfahren bedeutet einen Gewinn für die Gemeinschaft.	<input type="checkbox"/>					
06 Die Zeit, die ich persönlich für das Verfahren aufwenden muss, ist zu viel.	<input type="checkbox"/>					
07 Die Teilnehmer werden nicht in den Diskurs einbezogen.	<input type="checkbox"/>					
08 Interessen und Ideen der Beteiligten werden ausreichend berücksichtigt.	<input type="checkbox"/>					
09 Der Ablauf des Verfahrens ist für mich klar und verständlich gegliedert.	<input type="checkbox"/>					
10 Die Diskussionen werden konstruktiv geführt.	<input type="checkbox"/>					
11 Der zeitliche Aufwand durch das Verfahren ist nicht vertretbar.	<input type="checkbox"/>					
12 Schwierige Themen werden nicht offen angesprochen.	<input type="checkbox"/>					
13 Die Anzahl der Gespräche und Termine ist ausreichend.	<input type="checkbox"/>					
14 Bei Fragen ist mir der richtige Ansprechpartner selten bekannt.	<input type="checkbox"/>					
15 Die Umsetzung ist für das Verfahrensgebiet maßgeschneidert.	<input type="checkbox"/>					
16 Meine Meinung wird ausreichend berücksichtigt.	<input type="checkbox"/>					
17 Jeder Teilnehmer sollte sich aktiv am Verfahren beteiligen.	<input type="checkbox"/>					
18 Das Verfahren ist von einzelnen Teilnehmern abhängig.	<input type="checkbox"/>					
19 Die Betreuung ist auf die Gemeinschaft abgestimmt.	<input type="checkbox"/>					
20 Die Entscheidungen sind transparent und begründet.	<input type="checkbox"/>					
21 Die Beratung durch das Amt für Ländliche Entwicklung ist ausreichend.	<input type="checkbox"/>					
22 Mein Mitwirken im Verfahren ist eine negative Erfahrung.	<input type="checkbox"/>					
23 Alle Beteiligten sind offen für Diskussionen.	<input type="checkbox"/>					
24 Bedenken Einzelner bzgl. des Verfahrens werden ernst genommen.	<input type="checkbox"/>					
25 Es gibt ausreichend Möglichkeiten, sich aktiv am Verfahren zu beteiligen.	<input type="checkbox"/>					
26 Aufgaben und Pflichten sind nicht fair verteilt.	<input type="checkbox"/>					
27 Die Gesprächsatmosphäre ist offen und respektvoll.	<input type="checkbox"/>					
28 Ich bin zu jedem Zeitpunkt des Verfahrens ausreichend informiert.	<input type="checkbox"/>					
29 Wie im Verfahren kommuniziert wird, ist angemessen.	<input type="checkbox"/>					

... Fortsetzung

	Trifft nicht zu	Trifft eher nicht zu	unentschieden	Trifft eher zu	Trifft zu	weiß nicht
30 Ich fühle mich durch den gewählten Vorstand gut vertreten.	<input type="checkbox"/>					
31 Ich bin gut in das Verfahren eingebunden.	<input type="checkbox"/>					
32 Die Position der einzelnen Verantwortlichen ist klar erkennbar.	<input type="checkbox"/>					
33 Die Teilnehmer haben durch das Verfahren (langfristig) Vorteile.	<input type="checkbox"/>					
34 Die Zeit der Termine und Gespräche wird sinnvoll genutzt.	<input type="checkbox"/>					
35 Die Ziele des Verfahrens sind klar definiert.	<input type="checkbox"/>					
36 Gemeinden mit Flurneuordnungsverfahren sind langfristig im Vorteil.	<input type="checkbox"/>					
37 Alle meine Fragen werden fachlich korrekt beantwortet.	<input type="checkbox"/>					
38 Der Entscheidungsfindungsprozess ist nicht immer nachvollziehbar.	<input type="checkbox"/>					
39 Die Berücksichtigung von Einzelmeinungen ist sinnvoll.	<input type="checkbox"/>					

Wie bewerten Sie die Kommunikation im Verfahren hinsichtlich folgender Faktoren?	sehr schlecht	eher schlecht	unentschieden	eher gut	sehr gut	weiß nicht
40 Ansprechbarkeit/Adressierbarkeit der Verantwortlichen	<input type="checkbox"/>					
41 Ergebnisoffenheit bei Gesprächen / Diskussionen	<input type="checkbox"/>					
42 Fachkompetenz der Verantwortlichen	<input type="checkbox"/>					
43 Effiziente Kommunikation	<input type="checkbox"/>					
44 Freundlichkeit im Umgang	<input type="checkbox"/>					
45 Zeitgerechte Informationsbereitstellung	<input type="checkbox"/>					
46 Menge der bereitgestellten Informationen	<input type="checkbox"/>					
47 Konkreter Ansprechpartner für Anliegen	<input type="checkbox"/>					
48 Kritikfähigkeit der Verantwortlichen	<input type="checkbox"/>					
49 Möglichkeit zum Nachfragen	<input type="checkbox"/>					
50 Diskussionen über verschiedenste Meinungen	<input type="checkbox"/>					
51 Ungezwungenheit in der Kommunikation	<input type="checkbox"/>					
52 Rege Kommunikation	<input type="checkbox"/>					
53 Respektvoller Umgang	<input type="checkbox"/>					
54 Nutzung zeitgemäßer Kommunikationsmittel	<input type="checkbox"/>					
55 Akzeptanz von anderen Meinungen	<input type="checkbox"/>					
56 Verständlichkeit der bereitgestellten Informationen	<input type="checkbox"/>					

Wie bewerten Sie folgende Faktoren bezüglich des Verfahrens?	sehr schlecht	eher schlecht	unentschieden	eher gut	sehr gut	weiß nicht
57 Transparenz	<input type="checkbox"/>					
58 Planung	<input type="checkbox"/>					
59 Effizienz	<input type="checkbox"/>					
60 Nachhaltigkeit	<input type="checkbox"/>					
61 Art und Weise der Kommunikation	<input type="checkbox"/>					
62 Fairness	<input type="checkbox"/>					
63 (Zwischen-) Zielerreichung	<input type="checkbox"/>					
64 Management	<input type="checkbox"/>					
65 Kosten-Nutzen-Verhältnis	<input type="checkbox"/>					

66 Mit welchen Mitteln werden Ihrer Meinung nach Informationen über und während des Verfahrens am effektivsten kommuniziert?

- Persönlicher Kontakt: Termine mit dem TG-Vorsitzenden vor Ort
 Begehungen vor Ort
- Gedruckte Produkte: Darstellung in der Karte Informationsblätter, -briefe
 Flyer Weitere: _____
- Digitale Produkte: Webseiten der Ämter für Ländliche Entwicklung
 eigene Homepage der Teilnehmergeinschaft
 online Bereitstellung von interaktiven Karten
 Weitere: _____
- Andere/Ergänzungen: _____

67 Welche Informations- und Austauschformate könnten Sie sich in der Zukunft vorstellen?

- Online Angebote: Blog (Text /Audio/Video)
 Online-Forum
 Soziale Medien wie Facebook oder Twitter
- Augmented Reality (AR): Bei der Betrachtung der Feldflur können z.B. geplante Maßnahmen der TG oder Umweltinformationen direkt über die Anzeige am Smartphone, Tablet oder mit Hilfe einer AR- Brillen visualisiert werden.
- Andere/Ergänzungen: _____

Wo sehen Sie die größten Herausforderungen in Ihrem Verfahren bezüglich der Kommunikation?

**Lassen Sie den (bisherigen) Verfahrensverlauf noch einmal Revue passieren.
Was hätten Sie im Verfahren anders gemacht?**

Gibt es weitere Punkte, welche Ihnen spontan einfallen und/oder für Sie von Wichtigkeit sind?

**Vielen Dank für die Teilnahme an der Befragung.
Bitte senden Sie den ausgefüllten Fragebogen innerhalb von 3 Wochen
im beiliegenden frankierten Briefumschlag zurück.**

Sollte das Feld "Fragebogen absenden" nicht funktionieren, speichern Sie den Fragebogen bitte auf ihrem Computer ab und senden Sie die Datei an die folgende E-Mail-Adresse *Kommunikation.Flurneuordnung@gmail.com*

Schriftenreihe des Instituts für Geodäsie der Universität der Bundeswehr München

Bisher erschienene Hefte:

Heft 1/1978 (*vergriffen*)

Schödlbauer, Albert (Bearb.): Curriculum für den wissenschaftlichen Studiengang Vermessungswesen der Hochschule der Bundeswehr München. 53 S.

Heft 2/1978

Chrzanowski, Adam / Dorrer, Egon (Hrsg.): Proceedings „Standards and Specifications for Integrated Surveying and Mapping Systems“. Workshop held in Munich, Federal Republic of Germany, 1-2 June, 1977. Assisted by *J. McLaughlin*. VII, 181 S.

Heft 3/1978

Caspary, Wilhelm / Geiger, Axel: Untersuchungen zur Leistungsfähigkeit elektronischer Neigungsmesser. 62 S.

Heft 4/1979

Baumann, Eberhard / Caspary, Wilhelm / Dupraz, Hubert / Niemeier, Wolfgang / Pelzer, Hans / Kuntz, Eugen / Schmitt, Günter / Welsch, Walter: Seminar über Deformationsanalysen, gehalten an der Hochschule der Bundeswehr München. 106 S.

Heft 5/1981

Torlegård, Kennert: Accuracy Improvement in Close Range Photogrammetry. 68 S.

Heft 6/1982

Caspary, Wilhelm / Welsch, Walter (Hrsg.): Beiträge zur großräumigen Neutrassierung. 271 S.

Heft 7/1982

Borre, Kai / Welsch, Walter M. (Hrsg.): International Federation of Surveyors – FIG. Proceedings „Survey Control Networks“. Meeting of Study Group 5B, 7th-9th July, 1982, Aalborg University Centre, Denmark. 431 S.

Heft 8/1982

Geiger, Axel: Entwicklung und Erprobung eines Präzisionsneigungstisches zur Kalibrierung geodätischer Instrumente. Dissertation. 125 S.

Heft 9/1983

Welsch, Walter (Hrsg.): Deformationsanalysen '83. Geometrische Analyse und Interpretation von Deformationen Geodätischer Netze. Beiträge zum Geodätischen Seminar 22. April 1983. 339 S.

Heft 10/1984

Caspary, Wilhelm / Schödlbauer, Albert / Welsch,

Walter (Hrsg.): 10 Jahre Hochschule der Bundeswehr München. Beiträge aus dem Institut für Geodäsie. 244 S.

Heft 11/1984 (*vergriffen*)

Caspary, Wilhelm / Heister, Hansbert (Hrsg.): Elektrooptische Präzisionsstreckenmessung. Beiträge zum Geodätischen Seminar 23. September 1983. 270 S.

Heft 12/1984

Schwintzer, Peter: Analyse geodätisch gemessener Punktlageänderungen mit gemischten Modellen. Dissertation. 159 S.

Heft 13/1984

Oberholzer, Gustav: Landespflege in der Flurbereinigung. 81 S.

Heft 14/1984

Neukum, Gerhard: Fernerkundung der Planeten und kartographische Ergebnisse. Mit Beiträgen von *G. Neugebauer*. Herausgegeben von *G. Neugebauer*. 102 S.

Heft 15/1984

Schödlbauer, Albert / Welsch, Walter (Hrsg.): Satelliten-Doppler-Messungen. Beiträge zum Geodätischen Seminar 24./25. September 1984. 396 S.

Heft 16/1985 (*vergriffen*)

Szacherska, Maria Krystyna / Welsch, Walter M.: Geodetic Education in Europe. 234 S.

Heft 17/1986

Eissfeller, Bernd / Hein, Günter W.: A Contribution to 3d-Operational Geodesy. Part 4: The Observation Equations of Satellite Geodesy in the Model of Integrated Geodesy. 190 S.

Heft 18/1985

Oberholzer, Gustav: Landespflege in der Flurbereinigung, Teil II. 116 S.

Heft 19/1986 (*vergriffen*)

Landau, Herbert / Eissfeller, Bernd / Hein, Günter W.: GPS Research 1985 at the Institute of Astronomical and Physical Geodesy. 210 S.

Heft 20/1985

Heft 20-1

Welsch, Walter / Lapine, Lewis A. (Hrsg.): International Federation of Surveyors – FIG. Proceedings „Inertial, Doppler and GPS Measurements for

- National and Engineering Surveys“. Joint Meeting of Study Groups 5B and 5C, July 1-3, 1985. Band 1. 310 S.
- Heft 20-2
Welsch, Walter / Lapine, Lewis A. (Hrsg.): International Federation of Surveyors – FIG. Proceedings „Inertial, Doppler and GPS Measurements for National and Engineering Surveys“. Joint Meeting of Study Groups 5B and 5C, July 1-3, 1985. Band 2. S. 311 - 634.
- Heft 21/1986
Oberholzer, Gustav: Landespflege in der Flurbereinigung, Teil III. 100 S.
- Heft 22/1987
Caspary, Wilhelm / Hein, Günter W. / Schödlbauer, Albert (Hrsg.): Beiträge zur Inertialgeodäsie. Geodätisches Seminar 25./26. September 1986. 386 S.
- Heft 23/1987
Dorrer, Egon / Peipe, Jürgen (Hrsg.): Motografie. Symposium 11./12. März 1986. 285 S.
- Heft 24/1987
Neugebauer, Gustav (Hrsg.): Brenta-Monographie – Grundlagenforschung auf dem Gebiet der Hochgebirgskartographie. Mit Beiträgen von *D. Beineke, H. C. Berann, W. de Concini, G. Hell, D. Herm, H. Immel, U. Kleim, G. Neugebauer und K. Ringle.* 187 S.
- Heft 25/1987
Perelmuter, Avraam: Beiträge zur Ausgleichung geodätischer Netze. 75 S.
- Heft 26/1987
Ellmer, Wilfried: Untersuchung temperaturinduzierter Höhenänderungen eines Großturbinentisches. Dissertation. 109 S.
- Heft 27/1988
Heister, Hansbert: Zur automatischen Kalibrierung geodätischer Längenmeßinstrumente. Habilitationsschrift. 213 S.
- Heft 28/1987
Paßberger, Ernst H.: Systemstudie zur Sicherung ökologischer Vorrangflächen mittels Bodenordnung in Bayern / System study for the protection of ecological priority areas by means of Land rearrangement in Bavaria. Dissertation. 186 S.
- Heft 29/1987
Glasmacher, Hans: Die Gaußsche Ellipsoid-Abbildung mit komplexer Arithmetik und numerischen Näherungsverfahren. Dissertation. 131 S.
- Heft 30/1987
Zhang, Yan: Beiträge zum Entwurf von optimalen Beobachtungsplänen für tektonische Überwachungsnetze. Dissertation. 151 S.
- Heft 31/1988
Lechner, Wolfgang: Untersuchung einer kreiselorientierten Landfahrzeug-Navigationsanlage im Hinblick auf geodätische Anwendungen und Möglichkeiten der Höhenübertragung. Dissertation. 165 S.
- Heft 32/1988
König, Rolf: Zur Fehlertheorie und Ausgleichung inertialer Positionsbestimmungen. Dissertation. 143 S.
- Heft 33/1988
Borutta, Harald: Robuste Schätzverfahren für geodätische Anwendungen. Dissertation. 161 S.
- Heft 34/1988
Landau, Herbert / Hehl, Klaus / Eissfeller, Bernd / Hein, Günter W. / Reilly, Ian W.: Operational Geodesy Software Packages. 325 S.
- Heft 35/1988
Oberholzer, Gustav / Paßberger, Ernst: Landespflege in der Flurbereinigung, Teil IV. 153 S.
- Heft 36/1988
Landau, Herbert: Zur Nutzung des Global Positioning Systems in Geodäsie und Geodynamik: Modellbildung, Softwareentwicklung und Analyse. Dissertation. 287 S.
- Heft 37/1989
Eissfeller, Bernd: Analyse einer geodätischen raumstabilisierten Inertialplattform und Integration mit GPS. Dissertation. 327 S.
- Heft 38/1990 (*vergriffen*)
Heft 38-1
Schödlbauer, Albert (Hrsg.): Moderne Verfahren der Landesvermessung. Beiträge zum 22. DVW-Seminar 12.-14. April 1989. Teil I: Global Positioning System. 352 S.
- Heft 38-2
Schödlbauer, Albert (Hrsg.): Moderne Verfahren der Landesvermessung. Beiträge zum 22. DVW-Seminar 12.-14. April 1989. Teil II: Nivellement. Teil III: Vermessungskreisel. S. 353 - 551.
- Heft 39/1989
Kersting, Norbert / Welsch, Walter (Hrsg.): Rezente Krustenbewegungen. Seminar 8./9. Juni 1989. 307 S.
- Heft 40/1989
Oberholzer, Gustav: Ländliche Kulturgeschichte und Landentwicklung. 214 S.
- Heft 41/1990
Hein, Günter W. / Hehl, Klaus / Eissfeller, Bernd / Ertel, Michael / Jacoby, Wolfgang / Czerek, Dirk: On Gravity Prediction Using Density and Seismic Data. 148 S.
- Heft 42/1992
Kersting, Norbert: Zur Analyse rezenter Krustenbewe-

gungen bei Vorliegen seismotektonischer Dislokationen. Dissertation. V, 246 S.

Heft 43/1992

Hehl, Klaus: Bestimmung von Beschleunigungen auf einem bewegten Träger durch GPS und digitale Filterung. Dissertation. XII, 206 S.

Heft 44/1992

Oswald, Wolfgang: Zur kombinierten Ausgleichung heterogener Beobachtungen in hybriden Netzen. Dissertation. 128 S.

Heft 45/1993

Institut für Geodäsie (Hrsg.): Das Global Positioning System im praktischen Einsatz der Landes- und Ingenieurvermessung. Beiträge zum Geodätischen Seminar 12.-14. Mai 1993. 314 S.

Heft 46/1994

Brunner, Kurt / Peipe, Jürgen (Hrsg.): Festschrift für Prof. Dr.-Ing. Egon Dorrer zum 60. Geburtstag. 254 S.

Heft 47/1994

Heft 47-1

Thiemann, Karl-Heinz: Die Renaturierung strukturarmer Intensivagrargebiete in der Flurbereinigung aus ökologischer und rechtlicher Sicht. Dissertation. Teil I: Renaturierungsleitbild, Naturschutzverfahren. XXXVI, 384 S.

Heft 47-2

Thiemann, Karl-Heinz: Die Renaturierung strukturarmer Intensivagrargebiete in der Flurbereinigung aus ökologischer und rechtlicher Sicht. Dissertation. Teil II: Planungsrechtliche Aspekte. XXXVI, S. 385 - 572.

Heft 48/1994

Schwartz, Christian: Experimente zur GPS-gestützten Aerotriangulation unter besonderer Berücksichtigung systematischer Einflüsse. Dissertation. VIII, 192 S.

Heft 49/1995

Scheuring, Robert: Zur Qualität der Basisdaten von Landinformationssystemen. Dissertation. 126 S.

Heft 50/1997

Welsch, Walter M. / Lang, Martin / Miller, Maynard M. (Hrsg.): Geodetic Activities, Juneau Icefield, Alaska, 1981-1996. 268 S.

Heft 51/1996

Blomenhofer, Helmut: Untersuchungen zu hochpräzisen kinematischen DGPS-Echtzeitverfahren mit besonderer Berücksichtigung atmosphärischer Fehlereinflüsse. Dissertation. X, 168 S.

Heft 52/1997

Wang, Jian Guo: Filtermethoden zur fehlertoleranten kinematischen Positionsbestimmung. Dissertation. XV, 138 S.

Heft 53/1996

Chen, Guoping: Robuste Verfahren zur Analyse linearer stochastischer Prozesse im Zeitbereich. Dissertation. III, 128 S.

Heft 54/1997

Dold, Jürgen: Ein hybrides photogrammetrisches Industriemeßsystem höchster Genauigkeit und seine Überprüfung. Dissertation. 140 S.

Heft 55/1997

Eissfeller, Bernd: Ein dynamisches Fehlermodell für GPS Autokorrelationsempfänger. Habilitationsschrift. XII, 182 S.

Heft 56/1997

Sutor, Thomas: Robuste Verfahren zur Analyse linearer stochastischer Prozesse im Spektralbereich. Dissertation. 123 S.

Heft 57/1997

Oberholzer, Gustav: Ländliche Kulturgeschichte und Landentwicklung, Teil II. 186 S.

Heft 58/1997

Zhong, Detang: Datumsprobleme und stochastische Aspekte beim GPS-Nivellement für lokale Ingenieurnetze. Dissertation. 160 S.

Heft 59/1997

Jiang, Ting: Digitale Bildzuordnung mittels Wavelet-Transformation. Dissertation. II, 136 S.

Heft 60/2000

Heft 60-1

Caspary, Wilhelm / Heister, Hansbert / Schödlbauer, Albert / Welsch, Walter (Hrsg.): 25 Jahre Institut für Geodäsie. Teil 1: Wissenschaftliche Beiträge und Berichte. 331 S.

Heft 60-2

Caspary, Wilhelm / Heister, Hansbert / Schödlbauer, Albert / Welsch, Walter (Hrsg.): 25 Jahre Institut für Geodäsie. Teil 2: Forschungsarbeiten und Veröffentlichungen. 113 S.

Heft 60-3

Caspary, Wilhelm / Heister, Hansbert / Schödlbauer, Albert / Welsch, Walter (Hrsg.): 25 Jahre Institut für Geodäsie. Teil 3: Aus dem Leben des Instituts. 149 S.

Heft 61/1998

Cui, Tiejun: Generierung hochwertiger Digitaler Geländemodelle aus analogen Karten mittels Mathematischer Morphologie. Dissertation. 188 S.

Heft 62/1999

Brunner, Kurt / Welsch, Walter M. (Hrsg.): Hochgebirgs- und Gletscherforschung. Zum 100. Geburtstag von Richard Finsterwalder. 114 S.

Heft 63/1999

Fosu, Collins: Astrogeodetic Levelling by the Combination of GPS and CCD Zenith Camera. Dissertation. 155 S.

Heft 64/1999

Werner, Wolfgang: Entwicklung eines hochpräzisen DGPS-DGLONASS Navigationssystems unter besonderer Berücksichtigung von Pseudolites. Dissertation. 226 S.

Heft 65/1999

Krack, Klaus: Dreizehn Aufgaben aus der Landesvermessung im Geographischen Koordinatensystem. 84 S.

Heft 66/2000

Joos, Gerhard: Zur Qualität von objektstrukturierten Geodaten. Dissertation. 150 S.

Heft 67/2000

Sternberg, Harald: Zur Bestimmung der Trajektorie von Landfahrzeugen mit einem hybriden Meßsystem. Dissertation. 158 S.

Heft 68/2000

Oberholzer, Gustav: Die Weiterentwicklung der Kulturlandschaft. Landespflege in der Flurbereinigung, Teil V. 150 S.

Heft 69/2000

Hollmann, Rolf: Untersuchung von GPS-Beobachtungen für kleinräumige geodätische Netze. Dissertation. 350 S.

Heft 70/2001

Roßbach, Udo: Positioning and Navigation Using the Russian Satellite System GLONASS. Dissertation. 167 S.

Heft 71/2001

Beineke, Dieter: Verfahren zur Genauigkeitsanalyse für Altkarten. Dissertation. 155 S.

Heft 72/2001

Oehler, Veit: Entwicklung eines „end-to-end“ Simulators zur Satellitennavigation unter besonderer Berücksichtigung von Pseudolite gestützten GNSS-Landesystemen. Dissertation. 212 S.

Heft 73/2001

Schüler, Torben: On Ground-Based GPS Tropospheric Delay Estimation. Dissertation. 370 S.

Heft 74/2001

Neudeck, Stefan: Zur Gestaltung topografischer Karten für die Bildschirmvisualisierung. Dissertation. 131 S.

Heft 75/2002

Shingareva, Kira B. / Dorrer, Egon: Space Activity in Russia – Background, Current State, Perspectives. 135 S.

Heft 76/2002

Tiemeyer, Bernd: Performance Evaluation of Satellite Navigation and Safety Case Development. Dissertation. 151 S.

Heft 77/2004

Shi, Wei: Zum modellbasierten Austausch von Geodaten auf Basis XML. Dissertation. 115 S.

Heft 78/2004

Plan, Oliver: GIS-gestützte Verfolgung von Lokomotiven im Werkbahnverkehr. Dissertation. 115 S.

Heft 79/2004

Ebner, Matthias: Ein Beitrag zur monetären Bewertung von digitaler Netzinformation in Versorgungsunternehmen. Dissertation. 107 S.

[nicht in gedruckter Form, nur digital erschienen]

Heft 80/2005

Forstner, Gustav: Längenfehler und Ausgangsmeridiane in alten Landkarten und Positionstabellen. Dissertation. 319 S.

Heft 81/2006

Dutescu, Eugen: Digital 3D Documentation of Cultural Heritage Sites Based on Terrestrial Laser Scanning. Dissertation. 140 S.

Heft 82/2007

Schäuble, Doris: Nutzungstausch auf Pachtbasis als neues Instrument der Bodenordnung. Dissertation. 176 S.

Heft 83/2008

Pink, Sönke: Entwicklung und Erprobung eines multifunktionalen Geo-Sensornetzwerkes für ingenieur-geodätische Überwachungsmessungen. Dissertation. 180 S.

Heft 84/2009

Gräfe, Gunnar: Kinematische Anwendungen von Laserscannern im Straßenraum. Dissertation. 177 S.

Heft 85/2010

Heichel, Wolfgang: Chronik der Erschließung des Karakorum. Teil II – Central Karakorum I. 460 S.

Heft 86/2010

Riesner, André: Möglichkeiten und Grenzen der Bewegung von Landentwicklungsprozessen und deren Nachhaltigkeit. Dissertation. 222 S.

Heft 87/2012

Beineke, Dieter / Heunecke, Otto / Horst, Thomas / Kleim, Uwe G. F. (Hrsg.): Festschrift für Univ.-Prof. Dr.-Ing. Kurt Brunner anlässlich des Ausscheidens aus dem aktiven Dienst. 328 S.

Heft 88/2012

Lüdecke, Cornelia / Brunner, Kurt (Hrsg.): Von A(ltenburg) bis Z(eppelin). Deutsche Forschung auf Spitzbergen bis 1914. 100 Jahre Expedition des Herzogs Ernst II. von Sachsen-Altenburg. Tagung 2011 des Fachausschusses Geschichte der Meteorologie der Deutschen Meteorologischen Gesellschaft und des Arbeitskreises Geschichte der Polarforschung der Deutschen Gesellschaft für Polarforschung, 24.-25. September 2011, Naturkundliches Museum Mauritium, Altenburg. 120 S.

Heft 89/2012

Hinz, Silvia Arabella: Ganzheitliches Wertschöpfungsmodell der Waldflurbereinigung und deren Effizienzsteigerung. Dissertation. 257 S.

Heft 90/2015

Krack, Klaus / Oberholzer, Gustav: Die Ostausrichtung der mittelalterlichen Kirchen und Gräber. 194 S.

Heft 91/2015

Strübing, Thorsten: Kalibrierung und Auswertung von lasertriangulationsbasierten Multisensorsystemen am Beispiel des Gleisvermessungssystems RACER II. Dissertation. 182 S.

Heft 92/2016

Soboth, Andrea: Gestaltete lokale Veränderungsprozesse – Change Management als neues Instrument der Landentwicklung. Dissertation. 226 S.
[nicht in gedruckter Form, nur digital erschienen]

Heft 93/2017

Hendricks, Andreas: Bodenrichtwertermittlung. Habilitationsschrift. 244 S.
[nicht in gedruckter Form, nur digital erschienen]

Heft 94/2018

Glabsch, Jessica: Konzeption und Realisierung kosteneffizienter GNSS-Monitoring-Systeme für ingenieurgeodätische Überwachungsmessungen. Dissertation. 156 S.

Heft 95/2018

Caspary, Wilhelm / Heister, Hansbert / Kleim, Uwe G. F. / Mayer, Helmut / Pietzner, Gisela (Hrsg.): Festschrift für Prof. Dr.-Ing. Wolfgang Reinhardt zum 65. Geburtstag. 181 S.

Heft 96/2019

Krack, Klaus / Oberholzer, Gustav: Die Natur der Bienen und die dringend notwendige Umgestaltung unserer Agrarlandschaft – ein Vorschlag. 220 S.
[nicht in gedruckter Form, nur digital erschienen]

Heft 97/2020

Hesse, Franziska: Evaluation der Kommunikation in Flurneuordnungsverfahren an Beispielen in Bayern. 230 S.
[nicht in gedruckter Form, nur digital erschienen]

