



Kommunalpolitik im Dialog

Eine Handreichung zur Vorbereitung und Umsetzung
eines Unternehmer*innen-Dialogs

Grünes Forum Selbstverwaltung e.V.
Doberaner Str. 13, 18057 Rostock
www.gruenes-forum.de

Rostock, 2022

Ausgangslage und Herausforderungen

Politik lebt vom Dialog. Besonders die Kommunalpolitik lebt von guten Gesprächen vor Ort mit Bürger*innen und Unternehmer*innen, die sich für ihre Kommune interessieren, die Probleme erkennen und Lösungen suchen.

Die Wirtschaftsstruktur in Mecklenburg-Vorpommern hat eine Besonderheit: 89 % aller Unternehmen haben bis 10 Mitarbeiter*innen. Es sind sehr viele kleine, inhabergeführte Unternehmen, wo sich die Chefin, der Chef täglich um die Auftragslage, um die Leistungsfähigkeit der Belegschaft und die Kund*innen-Zufriedenheit kümmert. Die Selbstständigen tragen das wirtschaftliche Risiko für sich und für die Arbeitsplätze der Mitarbeiter*innen. Daraus resultiert oft ein ausgeprägtes Interesse an politischen Zusammenhängen, um auf mögliche Auswirkungen auf ihre Produktion, ihr Team und ihre Absatzmärkte schnell reagieren zu können. Der Lockdown, die Inflation und die Energiekrise sind drei plastische Beispiele für Situationen, wo schnelles, unternehmerisches Handeln notwendig war.

Für die Kommunalpolitik ergibt sich daraus die Herausforderung, die Situation der Unternehmen vor Ort im Blick zu haben, ihr Risikolast einordnen zu können, ohne dass man die welt- und bundespolitischen Entwicklungen konkret abfedern könnte.

Die Auseinandersetzung über aktuelle Krisen sind immer bis in die Kommunalpolitik hinein deutlich spürbar. Der Wunsch von Kommunalpolitiker*innen, grundsätzlich Ansprechpartner*in für Bürger und Bürgerinnen zu sein, mündet in massiven Krisensituationen schnell in eine Überforderung. Die Herausforderungen sind komplex und die Lösungswege der Bundesregierung nicht immer einfach zu vermitteln.

Wenn sich auf der Straße dann noch rechte und populistische Kräfte zusammen mit Verschwörungsgläubigen zu einem wütenden Protest gegen jede Form von demokratischem und zukunftsgerichtetem Krisenmanagement wenden, wächst die Anspannung in den demokratischen Kreisen politisch Aktiver.

Viele Kommunalpolitiker*innen fragen sich: Wie kann ich unter diesen Bedingungen noch eine konstruktive und gestaltende Politik vertreten? Welche Möglichkeiten habe ich als Kommunalpolitiker*in zu agieren, wenn globale Krisen den Alltag bestimmen?

Ziel der Handreichung

Welche Handlungsoptionen haben Kommunalpolitiker*innen, wenn sie mit Personengruppen ins Gespräch kommen wollen, die gerade besonders von einer Krise betroffen sind? Wie kann ein attraktives und wirkungsvolles Angebot konkret aussehen, das besorgten Bürger*innen eine Plattform bietet und Kommunalpolitiker*innen wieder in die Position der unterstützenden Akteur*innen versetzt? – Das Format „Unternehmer*innen-Dialog“ kann hier eine Antwort sein.

Diese Handreichung stellt den Unternehmer*innen-Dialog vor und unterstützt dabei, das Format vor Ort umzusetzen. Sie möchte Kommunalpolitiker*innen Ideen für eine Veranstaltung oder vielleicht sogar Veranstaltungsserie an die Hand geben. Die Handreichung bietet allen, die noch keine Veranstaltung organisiert haben, ein tragfähiges Grundkonzept für Planung und Umsetzung. Den Erfahrenen bietet sie die Möglichkeit, im Kurzcheck zu prüfen, ob sie alle relevanten Punkte im Blick haben.

Der Unternehmer*innen-Dialog – ein Veranstaltungsformat (nicht nur) in Krisenzeiten

Es ist gerade in Krisenzeiten ein sinnvolles Angebot, Menschen, die existenzielle Sorgen haben und sich von der Politik nicht vertreten fühlen, ein offenes Gespräch anzubieten. Ein authentischer Umgang mit offenen Fragen wird im Dialog als glaubwürdiger bzw. sympathischer empfunden als eine Konzentration auf reine Sachaspekte. Kompetente Fachgespräche sind eine gute Ergänzung zum Vertrauensaufbau auf der Beziehungsebene.

Der Unternehmer*innen-Dialog ist ein Veranstaltungsformat, das sich besonders in Situationen von Verunsicherungen und Krisen eignet, in denen die Kommunalpolitiker*innen nur einen geringen Wissensvorsprung gegenüber

den Unternehmer*innen haben, z.B. weil Kriseninterventionen auf Landes- oder Bundesebene noch nicht abschließend verhandelt und abgestimmt worden.

Ziel des Unternehmer*innen-Dialog ist es, mit Vertreter*innen der regionalen Wirtschaft ins Gespräch zu kommen, die Probleme, vor den die Unternehmen stehen besser kennenzulernen, gemeinsam die regionale Herausforderungen zu formulieren und – so möglich – konkrete Verabredungen für Lösungsschritte zu vereinbaren.

Folgende Aspekte tragen dazu bei, dass die Teilnehmer*innen die Veranstaltung als produktiv und unterstützend empfinden:

- Die einladende Fraktion oder Gruppe von Kommunalpolitiker*innen sieht sich in der Rolle der umsichtigen Gastgeberin.
- Die gastgebenden Kommunalpolitiker*innen nutzen die Kommunikationstechniken eines beziehungsorientierten Dialogs, z.B. in dem sie emphatisch zuhören.
- Zentral ist nicht, alle offenen Fragen zu beantworten, sondern ihre Relevanz einzuordnen und Ungewissheiten mit Empathie zu begegnen.
- Im Mittelpunkt des Unternehmer*innen-Dialogs steht ein klar formuliertes Thema, das aktuell und relevant ist.
- Die Zielgruppe der Gäste wird klar umrissen, so dass sich die Gäste „unter ihres Gleichen“ bewegen können und es ein ähnliches Verständnis der aktuellen Situation und ihrer Belastungen gibt.
- Das Gesprächsangebot wird klar als offener Erfahrungsaustausch skizziert.
- Nach Möglichkeit unterstützt ein*e Fachpolitiker*in (z.B. ein Mitglied des Landtags) die Fachthemen bzw. die Sachebene.

- Eine erfahrende Moderation verhilft zu einem lebendigen und vertrauensvollen Austausch.
- Der Veranstaltungsort ist ein angenehmer Raum mit einer dialogfreundlichen Bestuhlung. Der Raum trägt maßgeblich zum Gelingen der Veranstaltung bei.
- Gastlichkeit stärkt die Beziehungsebene und das Wohlfühlen, z.B. durch ein Willkommensgetränk oder einen Snack oder eine andere kleine Aufmerksamkeit

Die Handreichung gliedert sich in ein Kapitel zur Planung des Unternehmer*innen-Dialogs und ein Kapitel, das Hinweise gibt, wie eine Moderation sicher durch das Format führen kann und auf welche Aspekte dabei besonders zu achten ist.

Nutzer*innen der Handreichung mit Vorerfahrungen in der Veranstaltungsplanung können das Planungs-Kapitel vor allem als Erinnerungshilfe verstehen im Sinne einer Checkliste. Planende ohne Vorerfahrungen finden in diesem Kapitel vertiefende Hinweise, die ihnen eine gute Veranstaltungsplanung ermöglichen.

Das zweite Kapitel sei allen Leser*innen der Handreichung ans Herz gelegt. Es legt das Augenmerk auf die Beziehungsebene der Kommunikation und ihre Bedeutung für das Gelingen eines Unternehmer*innen-Dialogs.

Die Planung des Unternehmer*innen-Dialogs

Der Start in die Planung: Das Kick-Off

Beim Kick-Off-Meeting geht es darum, von der informellen Veranstaltungs-idee zu einer gemeinsamen Umsetzung zu kommen. Der geplante Unternehmer*innen-Dialog wird beraten, konkretisiert, die Aufgaben formuliert und verteilt und möglichst eine Projektleitung bestimmt.

Folgende Fragen sollten bei dem Kick-Off-Treffen diskutiert und beantwortet werden:

- Was ist der konkrete Anlass? Und welchem thematischen Politikfeld ist der Anlass zuzuordnen?
- Was sind die Ziele der Veranstaltung? Und ggf.: Gibt es Veranstaltungen von anderen politischen Akteuren, die man „beantworten“ möchte?
- Wer sind die relevanten Unternehmen? Haben wir zu den Unternehmer*innen bereits einen (guten) Kontakt? Haben wir bereits einen Verteiler oder müssen wir den noch aufbauen?
- Was sind unsere 1 bis 2 Kernbotschaften an die Unternehmer*innen?
- Wie soll die Öffentlichkeitsarbeit grob aussehen? Wo kündigen wir die Veranstaltung an? Wie erreichen wir „unsere“ Unternehmen?
- Gibt es weitere Akteure (z.B. Mandatsträger*innen aus Bundes- oder Landtag, Fachpolitiker*innen, Expert*innen) die eingeladen werden sollen? In welcher Rolle und Funktion?
- Wer kann die Veranstaltung moderieren? Ist es sinnvoll eine externe Moderation hinzuzuziehen?

- Wann wäre ein guter Termin? Wieviel Planungs- und Organisationszeit braucht die Vorbereitung?
- Wo soll die Veranstaltung stattfinden?
- Wie hoch ist das Budget für die Veranstaltung?
- Welche Aufgaben gibt es zur Vorbereitung der Veranstaltung? Wer übernimmt was? Bis wann?

Eine Projektleitung ist sinnvoll, damit eine*r den Überblick behält und ggf. an die verteilten Aufgaben erinnert und sie einfordert. Diese Rolle kann z.B. bei der/dem Fraktionsvorsitzenden oder einer Fraktionsgeschäftsführung liegen. Es kann im Kick-Off aber auch eine Person aus der Fraktion oder Gruppe bestimmt werden, die die Projektleitung übernimmt. Sind die Ressourcen vorhanden, ist die Unterstützung durch eine Honorarkraft denkbar. Die Aufgabe der Projektleitung ist es, die Fäden in der Hand zu halten und ansprechbar für alle Belange rund um die Veranstaltung zu sein.

Zusammengefasst: Die Projektleitung...

- ... trägt die Gesamtverantwortung für das Projekt.
- ... aktiviert rechtzeitig die relevanten Mitstreiter*innen.
- ... wirkt als Kommunikationsmittler*in nach innen und außen.
- ... hat Termine und Fristen im Blick.
- ... kontrolliert regelmäßig den Stand der Vorbereitungen.
- ... fordert Zuarbeiten ein – inhaltliche wie organisatorische.
- ... koordiniert Arbeitstreffen.
- ... organisiert die Auswertung nach der Veranstaltung.

Auswahl & Ansprache der Unternehmer*innen

Beim Unternehmer*innen-Dialog ist eine gezielte Auswahl der Einzuladenen wichtig. Es geht nicht darum, ein breites Publikum anzusprechen. Vielmehr geht es um das gegenseitige Verständnis und den Vertrauensaufbau.

Wenn sich die eingeladenen Personengruppe z.T. schon untereinander kennt bzw. ein eigenes Interesse an der Vernetzung untereinander hat, ist das eine gute Voraussetzung für das Gelingen des Unternehmer*innen-Dialogs. Es ist sinnvoll, Unternehmen anzusprechen, die in einem engen Kontakt zur Kommunalpolitik einen produktiven Austausch und einen Mehrwert erkennen können.

Bei der Auswahl der Unternehmen können drei mögliche Kriterien helfen:

1. Zu welchen Unternehmen besteht schon (ggf. auch loser) Kontakt? Wo ist eine Affinität zu den politischen Zielen und Werten der Fraktion/Gruppe schon bekannt?
2. Welche Unternehmen sind durch Engagement in der Region sichtbar? Es können Unternehmen sein, die sich für die Stadtgestaltung einsetzen, bekannt für einen engen Kontakt zu den Schulen oder Sportvereinen sind oder in der Flüchtlingshilfe tätig sind – um drei Beispiele zu nennen.
3. Welche Unternehmen sind relevante wirtschaftliche Akteur*innen in der Region, z.B. als alteingessener Arbeitgeber, als Innovationsmotor o.ä.?

Oft lohnt sich der Mut, auch auf Unternehmen zuzugehen, von denen man bisher nur gehört hat. – Wen möchtet Ihr kennenlernen? Wer interessiert Euch?

Bei kleinen Unternehmen kann man die Inhaber*innen persönlich ansprechen, in größeren Unternehmen die Geschäftsführung bzw. eine Vertretung der Geschäftsführung.

Für die Ansprache habt Ihr zwei Möglichkeiten:

1. Direkte Ansprache des/der Unternehmer*in: Die Einladung und das Anliegen im direkten Gespräch zu vermitteln, erleichtert es die gewünschten Unternehmer*innen für den Austausch zu gewinnen. Bei kleinen Unternehmen stehen manchmal (Mobil)Telefonnummern der Unternehmer*innen auch auf der Homepage. Oder über Netzwerke besteht die Möglichkeit, die direkte Nummer herauszubekommen. Einen optimalen Zeitpunkt für den Anruf gibt es selten, aber nach 16:00 Uhr ist in vielen Unternehmen mehr Zeit für ein Telefonat, das nicht das Kerngeschäft betrifft.
2. Indirekte Ansprache über telefonische Rezeption oder Sekretariat: In vielen Fällen erreicht man die Unternehmer*innen nicht direkt. Hier ist es sinnvoll, über die telefonische Rezeption/das Sekretariat einen direkten Telefontermin mit dem/der Unternehmer*in zu vereinbaren. Es kann sein, dass die Mitarbeiter*innen hier manchmal die Anweisung haben, niemanden durchzulassen und Termine möglichst zu unterbinden. Bei einer solchen Strategie des Abwimmeln lohnt es sich mit Geduld, Klarheit und Freundlichkeit zu versuchen, doch noch einen direkten Telefontermin zu bekommen. Oder darum zu bitten, dass die Einladung und die Informationen aus dem Gespräch weitergegeben werden und nach Rücksprache mit der/dem Unternehmer*in eine Zu- oder Absage auf die Einladung zur Veranstaltung erfolgt.

Es ist wichtig, unmittelbar nach dem Telefonat die Einladung mit allen Informationen per Mail an die Gesprächspartner*innen zu versenden.

Die Gastgeber*innen und weitere Gäste

Ziel des Unternehmer*innen-Dialog ist es, mit den wichtigen Vertreter*innen der regionalen Wirtschaft ins Gespräch zu kommen und von ihren aktuellen Problemen zu erfahren.

Um die Bedeutung der Einladung deutlich zu machen, ist es gut wenn die Leitungsebene der kommunalpolitischen Fraktion oder Gruppe namentlich einlädt. So können die eingeladenen Unternehmer*innen sofort erkennen, wem sie auf der Veranstaltung persönlich begegnen. Je nach regionalen Gegebenheiten können auch zwei Fraktionen/Gruppen einladen, z.B. aus benachbarten Städten oder die Kreistagsfraktion mit der Stadtfraktion vor Ort.

Beim Unternehmer*innen-Dialog selbst sollten neben der Leitungsebene alle bzw. alle thematisch relevanten Mitglieder der Fraktion bzw. der Gruppe teilnehmen. Wichtig ist, dass es ein abgesteckter Rahmen für ein vertrauensvolles Gespräch bleibt.

Daher sollten auch nur sorgfältig ausgewählte Gäste zusätzlich an einem solchen Dialog teilnehmen können, z.B. Mandatsträger*innen der Landes- oder Bundesebene, Mitglieder des Parteivorstandes oder für das Thema wichtige Fachpolitiker*innen oder Expert*innen.

Während Kommunalpolitiker*innen für Bürger*innen-Nähe stehen, verbindet viele Bürger*innen mit Abgeordneten aus dem Land- oder Bundestag eine gewisse Prominenz, die einer Veranstaltung auch eine Wichtigkeit verleiht. Darüber hinaus haben Landtags- oder Bundestagsabgeordnete oft qua Amt spezifischere Fachkenntnisse der Materie, z.B. der Wirtschaft- oder Energiepolitik. Dieses Wissen kann eine gute Ergänzung oder sogar eine inhaltliche Entlastung der Kommunalpolitiker*innen im Unternehmer*innen-

Dialog bedeuten. Daher ist es auf jeden Fall sinnvoll, Abgeordnetes des Land- oder Bundestags als Unterstützung einzuplanen und einzuladen. Ähnliches gilt, je nach Thema des Dialogs auch für Gäste aus der Partei, denen die Fraktion oder die kommunalpolitische Gruppe nahesteht.

Es kann auch sinnvoll sein, als Impulsgeber*innen Personen aus der Praxis einzubeziehen, die mit einem Beitrag von fünf bis höchstens zehn Minuten den Anwesenden einen leichten und inspirierenden Zugang zum Thema ermöglichen. Das können z.B. Wissenschaftler*innen oder Fachjournalist*innen sein. Sie sollten aus ihrem beruflichen Kontext über Kompetenzen und Erfahrungen zum Thema verfügen. Ihr kurzer Impuls soll die Teilnehmenden für das Thema gewinnen und das Gespräch anregen, ein Folienvortrag oder eine ausgearbeitete Rede sind da eher kontraproduktiv.

Einladung und Kommunikationswege

Um schon im Vorfeld der Veranstaltung eine gute Kommunikation mit den Eingeladenen aufzubauen, ist es hilfreich folgende Punkte zu klären:

- Der Adressverteiler: Wen wollen wir mit unserer Veranstaltung erreichen? Haben wir von den Personen bereits die Kontaktdaten? Oder müssen noch Adressen recherchiert werden? Und wer kann das tun?
- Die Einladung: Für den Unternehmer*innen-Dialog ist eine Vorankündigung (Save the Date!) vier Wochen vor der Veranstaltung sehr sinnvoll, da dieser Personenkreis oft stark eingebunden ist. Spätestens zwei Wochen vorher sollten die vollständigen Einladungen mit allen nötigen Informationen per Mail verschickt werden. Ggf. ist es sinnvoll telefonisch nachzuhaken, wenn der Rücklauf auf die Einladungen eher zurückhaltend ist.

- Website & Social Media: Da der Unternehmer*innen-Dialog eher ein halböffentliches Format, das gezielt eine ausgewählte Gruppe erreichen und einen vertrauensvollen Gesprächsrahmen ermöglichen möchte, ist es gut solche Veranstaltungen erst im Nachhinein auf der Website und den Social Media Kanälen mit ihren Ergebnissen oder Schlussfolgerungen darzustellen.
- Veranstaltungsfotos: Fotos dürfen nur gemacht werden, wenn die Zustimmung der Teilnehmenden vorliegt. Diese braucht es auch dann, wenn die Teilnehmenden nur von hinten fotografiert werden sollen, denn gerade in regionalen Kontexten reicht mitunter ein besonderes Jackett oder eine eindeutige Frisur, um auch von hinten erkannt zu werden. Eine Zustimmung kann mit der Anmeldung oder aber zu Beginn der Veranstaltung mündlich abgefragt werden.
- Die Anmeldung: Mit der Anmeldung sollten mindestens der Namen und die E-Mailadresse abgefragt werden. Unter Berücksichtigung des Datenschutzes sollten auch nur die Daten abgefragt werden, die wirklich benötigt werden. Die E-Mailadresse ist wichtig, damit die Teilnehmer*innen einer Veranstaltung bei kurzfristigen Änderungen kontaktiert werden können. Ein Anmeldeschluss zu einer Veranstaltung fünf Arbeitstage vorher ist sinnvoll, um die letzten Vorbereitungen an die Anzahl der Anmeldungen anpassen zu können.
- Namensschilder: Namensschilder sind sinnvoll, denn sie unterstützen die namentliche Ansprache, den beruflichen Austausch und die Vernetzung.

Der Veranstaltungsort und seine Gestaltung

Für die Auswahl eines Veranstaltungsorts ist es hilfreich, folgende Kriterien zu berücksichtigen:

- Ein passender Ort: Passt der Ort zur Zielgruppe und zum Thema? Und ist er gut erreichbar?
- Barrierefreiheit: Wenn möglich sollte der Veranstaltungsort für alle Menschen barrierefrei zugänglich sein, so dass Menschen mit besonderen Anforderungen nicht von vorneherein ausgeschlossen sind oder einen erschwerten Zugang haben.
- Raum & Möbel: Der Unternehmer*innen-Dialog sollte in einem Raum durchgeführt werden, wo sich alle Teilnehmende auf Augenhöhe begegnen können. Feste Stuhlreihen oder ausladende Tischformationen sind hier kontraproduktiv und beeinträchtigen das Dialoggeschehen. Der klassische Stuhlkreis ist eine dialogische Form. Es gibt Personengruppen, die einen Tischkreis auch als Zeichen von einem gewissen Abstand bevorzugen. Hier kommt es auch auf die Zielgruppe und das Thema an.
- Veranstaltungstechnik: Der Unternehmer*innen-Dialog wird in der Regel eine kleinere Veranstaltung sein. Ab ca. 30 Personen wird die Akustik ohne Mikrofon meist anstrengend, je nach Beschaffenheit des Veranstaltungsraum auch früher. Dann braucht es Mikrofonmöglichkeiten für alle Gesprächsteilnehmer*innen.
- Präsentationstechnik: Da auf lange Präsentationen in diesem Format eher verzichtet werden sollte, ist keine aufwendige Technik am Veranstaltungsort notwendig. Sollte ein kurzer Impuls zu Beginn auch visuell unterstützt werden, dann sollte die Frage der Präsentationstechnik frühzeitig geklärt werden, aber das dialogische Format nicht stören.

- Bewirtung: In welchem Maße ist eine Bewirtung für die Veranstaltung geeignet? Besteht an dem für die Veranstaltung gewählten Ort die Möglichkeit, eine passende Bewirtung bereitzustellen, durch einen externen Caterer zu beauftragen oder diese eigenständig mitzubringen? Alkoholische Getränke während der Veranstaltung sind eher nicht sinnvoll. Bei einem geselligen Zusammenkommen nach der Veranstaltung können alkoholische Getränke für Selbstzahler*innen angeboten werden.

Ergebnissicherung & Nachbereitung

Die Nachbereitung der Veranstaltung hat verschiedene Facetten: der Ausbau des Kontaktnetzes, die Aufbereitung der Ergebnisse für die weitere politische Arbeit und die Öffentlichkeitsarbeit.

1. Kontaktnetz: Für die weitere kommunalpolitische Arbeit ist es hilfreich, die Eingeladenen nicht nur einmalig anzusprechen, sondern sie fortlaufend über die politische Arbeit vor Ort zu informieren. Damit ihre Kontaktdaten für weitere Informationen und Einladungen gespeichert werden dürfen, müssen sie explizit zustimmen, z.B. direkt bei der Anmeldung oder durch einen Passus auf der Teilnehmendenliste. Für die direkte Vernetzung unter den Teilnehmenden kann es auch sinnvoll sein, die Erlaubnis einzuholen, die Teilnehmendenliste allen Teilnehmenden zur Verfügung zu stellen. Sie kann dann auf der Veranstaltung verteilt oder nach der Veranstaltung per Mail an alle versendet werden.
2. Ergebnissicherung und die weitere politische Arbeit: Am Schluss der Veranstaltung sollten klare Aussagen dazu getroffen werden von Seiten der Gastgeber*innen, was mit den Informationen und Ergebnissen aus dem Unternehmer*innen-Dialog weiter geschieht. Dies unterstreicht die politische Wirksamkeit des Unternehmer*innen-Dialogs. Dabei ist es wichtig, die eigenen Einfluss- und Handlungsmöglichkeiten kurz zu skizzieren

und dann konkrete Angebote im Rahmen dieser Möglichkeiten zu machen. Dies könnte z.B. sein, dass man wichtige Ergebnisse der Diskussion an die entsprechende Landtags- oder Bundestagsfraktion weitergibt, um dort eine Einschätzung oder eine Berücksichtigung zu erwirken. Auch ein Fortsetzungstermin könnte eine sinnvolle Verabredung darstellen.

3. Öffentlichkeitsarbeit: Die beiden klassischen Wege wären eine Pressemitteilung und ein Veranstaltungsbericht auf der Website. Da es sich beim Unternehmer*innen-Dialog um eine eher halböffentliche Veranstaltung in einem vertraulichen Rahmen handelt und manche Teilnehmenden möglicherweise in der Öffentlichkeit nicht mit den Gastgebenden in Verbindung gebracht werden möchten, sollte die Ergebnisse sensibel aus der Sicht der Gastgeber*innen formuliert werden. Das Vertrauen der Unternehmer*innen geht hier vor. Es kann sinnvoll sein, nur den Anwesenden ein kurzes Protokoll der Verabredungen zuzuschicken und von weiterer Öffentlichkeitsarbeit vollständig abzusehen.

Sicher durch den Unternehmer*innen-Dialog führen

Der Unternehmer*innen-Dialog lebt von guten Gesprächen. Damit die Dialoge gelingen, gilt es möglichen Schwierigkeiten geschickt zu begegnen: Es könnte ja sein, keine*r möchte etwas sagen, dann verläuft das Gespräch schleppend und eher oberflächlich. Oder es gibt Teilnehmer*innen, die sehr viel oder destruktiv polarisierend sprechen und ihr Forum für Monologe suchen.

Moderation ist wichtig

Für einen fruchtbaren Austausch braucht es eine versierte Moderation. Ihre Aufgabe ist es, den Verlauf der Gespräche im Sinne der Gastgeber*in und der Absicht der Veranstaltung zu unterstützen und den Fragen und Beiträge der Gäste in ausgewogener Weise Raum zu geben. Es gibt eine Vielzahl von Moderationstechniken, die einen lebendigen, konstruktiven Gesprächsverlauf unterstützen und den klassischen, oben genannten Schwierigkeiten entgegenwirken.

Eine externe Moderation an Bord zu holen – schon in der Planung des Unternehmer*innen-Dialogs und auf jeden Fall für seine Durchführung – kann sinnvoll sein, weil sich dann alle anderen Beteiligten auf ihre Rolle und Funktion konzentrieren können. Bei der Auswahl der Moderation kann auf eine professionelle Ausbildung und Erfahrungen mit der Moderation von politischen Veranstaltungen geachtet werden. Empfehlungen für gute Moderator*innen können beispielsweise auch das Grüne Forum Selbstverwaltung oder die Heinrich Böll Stiftung geben.

Phasen der Moderation

Es ist von besonderer Bedeutung, dass das Ziel bzw. die Ziele des Unternehmer*innen-Dialog – ins Gespräch kommen mit der regionalen Wirtschaft, Probleme der Unternehmen kennenlernen, gemeinsam Handlungsbedarf und ggf. auch Lösungsschritte zu formulieren – schon in der Einladung, aber auch noch einmal zu Beginn der Veranstaltung klar kommuniziert werden.

Die Moderation kann sich an folgenden Phasen orientieren:

1. Phase: Vorstellung des Veranstaltungsformats, der Gastgeber*innen und das Ziel des Abends – erster Vertrauensaufbau zunächst auf der Sachebene

2. Phase: Vorstellung des Programms und gemeinsames, namentliches Kennenlernen – Aufbau der Beziehungsebene

3. Phase: Darstellung der Ausgangssituation durch die Gastgeber*innen, ggf. durch ein kurzes Impulsreferat ergänzt – Skizze des thematischen Rahmens des Dialogs

4. Phase: Diskussion mit dem Ziel die Herausforderungen der anwesenden Unternehmer*innen näher kennenzulernen und die aktuelle Situation zu beleuchten – der Austausch als Kernstück der Veranstaltung

5. Phase: Pause, um nach der ersten Dialogphase Raum zum Kraftschöpfen und ggf. für informelle Pausengespräche zu geben

6. Phase: Die benannten Herausforderungen aus der ersten Dialogrunde zusammenfassend wieder aufgreifen – Zusammenfassung des Diskussionsstandes auf der Sachebene

7. Phase: Diskussion zur Lösungsfindung – ein konstruktives Miteinander in dieser Phase signalisiert den Unternehmer*innen, dass ihre Situation ernstgenommen wird

8. Phase: Zusammenfassung der Forderungen/Hinweise an die Politik und Differenzierung der Adressaten z.B. nach Bundes-, Landes-, und Kommunalpolitik – hier ist eine realistische Darstellung der Handlungsmöglichkeiten zentral

9. Phase: konkrete Verabredungen bzw. Vereinbarungen treffen – auch hier ist es wichtig, dass darauf zu achten, dass Zusagen, die getroffen werden realistisch und umsetzbar sind

10. Phase: Abschluss der Veranstaltung – ein Bedanken bei und Feedback durch die Unternehmer*innen ist wichtig; ggf. wird hier eine Einladung zum informellen Ausklang der Veranstaltung ausgesprochen

Regeln für die Kommunikation

Um einem konstruktiven Gespräch einen sicheren Raum zu geben, ist es gut, zu Beginn Kommunikationsregeln vorzuschlagen, auf die man sich als Basis des Dialogs gemeinsam einigen kann. Bewährt haben sich hier folgende Regeln:

- Es redet immer nur eine Person. Die Moderation führt eine (quotierte) Redner*innen-Liste und erteilt das Wort.
- Jede Person darf ausreden. Es kann sinnvoll sein, die Redezeiten jeweils zu begrenzen, z.B. auf fünf Minuten bei einem Erfahrungsaustausch, auf zwei Minuten bei einer Fragerunde.

- Jede*r bemüht sich um einen ruhigen und respektvollen Tonfall. Persönliche Beschuldigungen oder Angriffe werden nicht toleriert und durch die Moderation gestoppt und unterbunden.
- Verständnisfragen haben Vorrang. Jede Person soll die Möglichkeit erhalten, dem Inhalt des Gesprächs folgen zu können.

Diese Regeln empfinden viele als selbstverständlich. Daher ist es auch leicht, für sie eine Zustimmung der Gäste zu erhalten. Sollte es im Dialog doch einmal schärfer werden, kann die Moderation mit Hinweis auf diese verabredeten Regeln ins Gespräch einschreiten und den Rahmen für ein ruhiges Gespräch erneut setzen.

Der Dialog kann als gelungen betrachtet werden, wenn im Austausch alle Beteiligten voneinander lernen konnten und ein Gefühl von Verständnis und Verbundenheit entstanden ist. Wenn dabei auch konkrete Lösungsansätze auf der Sachebene gefunden worden sind, umso besser.

Nicht immer wird dieses Ziel zur Zufriedenheit aller erreicht. Das Minimalziel wäre erreicht, wenn die teilnehmenden Unternehmer*innen die gastgebende Fraktion/Gruppe und ihre Ansprechpartner*innen kennengelernt haben und dies die Basis für zukünftigen Austausch und ggf. Zusammenarbeit gelegt hat. Dies lässt sich auch erreichen, wenn Störfaktoren einen konstruktiven Dialog gefährden.

Sach- und Beziehungsebene in der Kommunikation

Zum Gelingen eines Unternehmer*innen-Dialogs gehört – neben einer guten Moderation – auch eine konstruktive Gesprächsebene zwischen den Teilnehmenden aus der Kommunalpolitik und aus der Wirtschaft. An dieser Stelle seien deshalb einige Hintergründe aus der Kommunikationstheorie

und -forschung benannt, wie sich eine gute Gesprächsatmosphäre aufbauen lässt.

Man unterscheidet in der Kommunikation generell die Sach- oder Inhaltsebene und die Beziehungsebene. In jeder Interaktion zwischen zwei oder mehr Menschen lassen sich immer beide Ebenen feststellen.

Auf der Beziehungsebene signalisieren wir, wie wir zueinander stehen. Auf dieser Ebene sind neben dem gesprochenen Wort auch die nonverbale Sprache – Mimik, Gestik und Körperhaltung – zentral. Die Signale auf der Beziehungsebene werden schnell und unbewusst gelesen und drücken sich in Gefühlen aus: Ich fühle mich angenommen, ich spüre Misstrauen, das Gegenüber wirkt sympathisch, ich merke eine Spannung zwischen uns u.ä. Auf dieser Ebene gibt es kein falsch oder richtig, höchstens Missverständnisse oder -interpretationen. Diese lassen sich minimieren, indem man gewissenhaft auf das Gegenüber achtet. Wer auf Gesprächspartner*innen bewusst und achtsam zugeht, signalisiert auf der Beziehungsebene in der Regel ein Wohlwollen, das erkannt wird.

Auf der Sach- oder Inhaltsebene werden Informationen, Fakten, Sachverhalte und Fragen ausgetauscht. Auf dieser Ebene spielen Gefühle (zunächst) keine Rolle. Tatsächlich kann aber niemand ausschließlich auf der Sachebene kommunizieren: Die Stimme modelliert eine Stimmung. Das Gesagte wird an Werten und Normen gemessen und kann Antipathie oder Empathie hervorrufen. Gleiche Erfahrungen erzeugen oft Sympathie. Eine Fachsprache, die das Gegenüber nicht vollständig versteht, wirkt schnell arrogant und unangenehm.

Menschen legen in der Kommunikation ungefähr 80% ihrer Aufmerksamkeit auf die Beziehungsebene und 20% auf die Sachebene. Evolutionär hat das den Menschen das Überleben gesichert, da sich konkrete Gefahren schneller

auf der Beziehungsebene als auf der Sachebene erkennen lassen. Wer sich schnelle, sachliche Entscheidungen wünscht, kommt mit dieser Unbalance von Beziehung- und Sachebene mitunter an seine Grenzen. Damit sich die Kommunikation auf die Sachebene konzentrieren kann, muss bereits ein Vertrauensverhältnis zwischen den Gesprächspartner*innen bestehen und immer wieder bestätigt und erneuert werden.

Das Sprechen und das Zuhören

Um die unterschiedliche Wirkung einer sachorientierten Diskussion und eines beziehungsorientierten Dialogs besser zu verstehen, ist es hilfreich zwei zentrale Aspekte der Kommunikation genauer zu betrachten: das Sprechen und das Zuhören.

Das Sprechen ist, neben dem Schreiben, die einzige Möglichkeit, sein Gegenüber zu informieren und Sachverhalte zu formulieren. Wer einen fachlich sinnvollen Beitrag weitergegeben will, muss sprechen. Aber damit das Sprechen vom Gegenüber verstanden werden kann, braucht es neben gemeinsamer Sprache und Konzentration auch eine stimmige Interaktion mit dem Gegenüber, die ohne eine intakte Beziehungsebene nicht möglich ist.

Das Zuhören ist in verschiedener Form möglich:

1. In Fachgesprächen lässt sich mitunter beobachten, dass das Gegenüber nur auf ein passendes Stichwort wartet, um selbst das Wort zu ergreifen. Hier kann man nicht von einem dialogischen Zuhören sprechen, denn die Inhalte des Gesagten werden auf erwartete Stichworte reduziert. Dem Inhalt des Gesagten und somit auch der Sprechenden Person wird dabei wenig bis keine individuelle Aufmerksamkeit zuteil.

2. Wer signalisieren will, respektvoll und inhaltlich konzentriert zuzuhören, kann dies mit einer unterstützenden Körpersprache tun (z.B. zustimmendes Nicken) oder durch aktives Zuhören. Dabei gibt man vor dem eigenen Wortbeitrag eine kurze Zusammenfassung des Gesagten wieder (Paraphrasieren). Dies wird als Bestätigung der Konzentration wahrgenommen und hilft ggf. sachlichen Missverständnissen vorzubeugen.
3. Eine weitere Form des Zuhörens fokussiert zusätzlich die Beziehungsebene. Hier achtet man nicht nur auf die sachlichen Ausführungen des Gegenübers, sondern auch auf ihre/seine emotionale Verfasstheit. Man gibt in seiner Antwort nicht nur die Sachargumente wieder, sondern auch ein emotionales Feedback, z.B.: „Ich verstehe Ihren Ärger ...“ oder „Wenn ich Ihnen zuhöre, spüre ich Ihre Enttäuschung ...“. Diese Art des emphatischen Zuhörens berührt die Beziehungsebene stark, weil sie signalisiert, dass das Gegenüber als ganzer Mensch wahr- und ernstgenommen wird.

Für den Unternehmer*innen-Dialog ist diese dritte Art des Zuhörens ein gutes Mittel, um geschilderten Problemen ernsthaft zu begegnen. Wer seinem Gegenüber auf der Beziehungsebene Achtung und Konzentration signalisiert, schafft so eine gute Basis für eine sachliche Auseinandersetzungen um mögliche Lösungen.

Der Unternehmer*innen-Dialog lebt von einer wertschätzenden Kommunikation. Die Ehrlichkeit, dass es nicht für jedes Problem sofort eine Lösung gibt, aber es sich lohnt, zusammenzuarbeiten und gemeinsam Lösungswege zu entwickeln, ist die zentrale Botschaft des Unternehmer*innen-Dialogs.

Impressum

Grünes Forum Selbstverwaltung e.V.
Doberaner Str. 13
18057 Rostock

post@gruenes-forum.de
www.gruenes-forum.de

Ansprechpartnerin (und V. i. S. d. P.):
Pamela Dorsch
Tel. 0174 / 518 46 39

Text: Caroline Meder
Redaktion: Pamela Dorsch

Rostock 2022

