

Erfolgreiche Dialog- prozesse zu stark polarisierenden Themen im öffentlichen Bereich

Methode, Wirkung und Learnings

Lea Suter
Sarah Sommer
Sonja Wolfensberger



Kurzüberblick

Dieser Leitfaden beschreibt unser Vorgehen, mit dem wir für Gemeinden, Stadtteile oder andere öffentlich tätige Akteur:innen Dialogprozesse gestalten, wenn lokale Themen stark polarisieren und das Gespräch zwischen Interessensgruppen blockiert ist. Wir stützen uns auf Methoden und Theorien der Dialogarbeit, der Gestaltung von Grossgruppenprozessen sowie der Mediation. Daraus haben wir einen auf den öffentlichen Bereich und den Schweizer Kontext zugeschnittenen Ansatz entwickelt: **Ziel ist, die verschiedenen Gruppen zu befähigen, wieder gemeinsam an Lösungen arbeiten zu können.**

Der Leitfaden richtet sich sowohl an Praktiker:innen im den Bereichen Dialog und Mediation als auch an öffentliche Akteur:innen, die mit polarisierenden und konfliktbehafteten Themen konfrontiert sind. Unser Vorgehen gliedert sich in zwei Hauptteile: die Kontextklärung (bilaterale Gespräche und Vorabklärungen) und die Begegnungsphase (alle Akteur:innen sind gemeinsam im Raum). Letztere besteht typischerweise aus zwei bis drei Halbtagesveranstaltungen (je drei bis vier Stunden) mit 20 bis 30 repräsentativ eingeladenen Teilnehmenden. Der Gesamtprozess dauert circa sechs Monate. Unser Auftrag beinhaltet Auftragsklärung, Kontextanalyse, Konsultationen, Planung und Moderation der Veranstaltungen, sowie die Nachbereitung inkl. Wirkungsanalyse und Ergebnisprotokoll.

Method

Voraussetzungen für den mediativen Dialog

Wann unser Ansatz geeignet ist:

Polarisierung im öffentlichen Raum: Wenn es sich um ein Thema handelt, das die Öffentlichkeit betrifft und spaltet (raumplanerische Massnahmen, Tempo 30, Mülldeponien, Klimamassnahmen, Wohnheime für Asylsuchende etc.).

Multistakeholder-Konstellationen: Wenn die Spannung aus dem Zusammenspiel verschiedener Stakeholder entsteht (Bevölkerung, Verwaltung, Politik, Wirtschaft, Vereine etc.).

Erhöhte Eskalation: Wenn ein Thema zu starken Emotionen, verhärteten Positionen, Lagerbildung, Anfeindungen in den Medien oder starkem Misstrauen führt.

Erhöhter Leidensdruck bei allen Betroffenen: Wenn blockierte Projekte das Zusammenleben und -arbeiten beeinträchtigen und/oder überproportional viele Ressourcen in Verwaltung und Politik binden.

Minimale Gesprächsbereitschaft: Wenn alle Involvierten dennoch bereit sind, sich in einem geschützten Rahmen zu begegnen (auch wenn grosse Ablehnung vorhanden ist).

Kernelemente unserer Methode

Die wichtigsten Unterscheidungsmerkmale gegenüber anderen Beteiligungs- oder Gesprächsformaten:

Umfangreiche Kontextanalyse: Wir holen bei allen relevanten Interessensgruppen ihre Sichtweisen und Anliegen in einem persönlichen Gespräch ab (nicht nur bei den Auftraggebenden).

Konsultatives Verfahren mit allen Interessensgruppen: Wir führen mit Vertreter:innen aller Interessensgruppen Vorgespräche und befragen sie dazu, was an den Dialogveranstaltungen besprochen werden soll, wer eingeladen wer-

den soll und welche Rahmenbedingungen erfüllt sein müssen, damit die Veranstaltung als fair und zielführend wahrgenommen wird.

Repräsentanzsystem: Wir setzen die Teilnehmenden nach einem Verteilschlüssel zusammen, damit alle Interessensgruppen gleichwertig vertreten sind.

Fokus Konflikt-Transformation: Wir widmen einen verhältnismässig grossen Anteil der Veranstaltung dem Ziel, dass sich alle Gruppen gehört fühlen, Frust kundtun können und eine Klärung dessen geschieht, was hinter den Aussagen und Meinungen verborgen ist. Dies bedingt einen starken Fokus auf das Halten eines sicheren Raums und klaren Regelungen zu Vertraulichkeit und Kommunikation gegen aussen.

Konsent-Entscheid: Wir verabschieden Massnahmen nicht nach dem Mehrheitsprinzip, sondern so, dass die gesamte Gruppe dahintersteht (das heisst, dass keine Vertretung grössere Einwände hat).

Wirkungsmessung mit Vor- und Nachbefragung: Wir arbeiten mit einer eigens für unsere Methode entwickelten Befragung, welche hilft, Spannungsfelder, Perspektiven und Prioritäten zu identifizieren. Wir nutzen die daraus gewonnenen Erkenntnisse für die Wirkungsmessung, die Kontextanalyse und die Entwicklung des Veranstaltungsdesigns.

Vorgehensmodell in sechs Phasen

A Auftragsklärung & Fit-Check

Kernschritte

- Klärung, ob Dialog die passende Methode ist
- Zielbild/Erfolgskriterien
- Stakeholder- & Konfliktanalyse
- Klärung Handlungsspielraum und Anbindung der Ergebnisse
- Rollen, Zeitrahmen, Kommunikationsstrategie

Outputs

- Entscheid für oder gegen Durchführung
 - Mandat/Leistungsvereinbarung
 - erste Stakeholder-Landkarte und Kontakte zu Vertreter:innen der verschiedenen Interessensgruppen
-

B Vorbereitung & Vertrauensaufbau

Kernschritte

- Vorgespräche
- Konsultationen zu Agenda & Teilnehmenden
- Einladung nach Verteilschlüssel
- Vorbefragung
- Grobdesign gesamter Prozess
- Detaildesign der 1. Veranstaltung

Outputs

- Umfangreiche Auswertung der ca. 10 Vorgespräche, inkl. Vorschläge Teilnehmende und Themenliste
 - Einladungsprozess
 - Teilnahmebereitschaft aller relevanten Akteur:innen, Design Veranstaltung 1
-

C Veranstaltung 1 (Anliegen & Klärung)

Kernschritte

- Abholen von Sichtweisen, Anliegen, Frust
- Visualisierung von Gemeinsamkeiten und Unterschieden (z. B. Soziometrie)
- Vertiefung & Klärung priorisierter Themen (z. B. Fishbowl)
- Sammeln von Bedürfnissen & zu klären- den Fragen (gemischte Gruppen)

Outputs

- Eher prozessorientiert, Resultate im Hintergrund. Dennoch zu erwarten: Sammlung, was gut läuft (Ressourcen), Sammlung, was schlecht läuft (Frust), priorisierte Themen, zu denen Massnahmen entwickelt werden sollen
- Auftrag für Zwischenphase (offene Klärungsfragen)

D Zwischenphase

Kernschritte

- Auswertung Inhalte der Veranstaltung 1
- Entwicklung Design Veranstaltung 2
- Klärung offener Fragen
- Klärung & mediative Interventionen zur Deeskalation wo nötig
- Update an Teilnehmende

Outputs

- Geklärte Fragen
- finalisiertes Design Veranstaltung 2
- Bereitschaft der Teilnehmenden, an Veranstaltung 2 teilzunehmen.

E Veranstaltung 2 (Entwicklung & Verabschiedung von Massnahmen)

Kernschritte

- Bezug schaffen zur Veranstaltung 1
- Entwicklung von Massnahmen zu priorisierten Themen (gemischte Gruppen)
- Präsentation & Feedback)
- Verabschiedung von Massnahmen im Konsent

Outputs

- Massnahmenpaket inkl. Zuständigkeiten & nächste Schritte
- Anbindung an politische Prozesse
- Kommunikationsplan zu Ergebnissen des Dialogs (wer, was, wann)

F Nachbereitung

Kernschritte

- Nachbefragung

Outputs

- Ergebnisprotokoll
- Bericht Wirkungsmessung
- Medienmitteilung
- Ergebniskonferenz
- Lessons learned

Wirkung

Was sich typischerweise verändert

Zur Wirkungsmessung verwenden wir ein eigens für diese Arbeit entwickeltes Umfrageinstrument, Einzelgespräche vor, zwischen und nach den Veranstaltungen, persönliches Feedback von Teilnehmenden und Auftraggebenden sowie die Aussagen und Veränderungen im Raum während der Veranstaltungen. Wir beobachten die Wirkung auf mehreren Ebenen:

Beziehung und Klima: Die Teilnehmenden erleben, dass ihnen zugehört wird; die angespannte Stimmung wird deeskaliert und die Teilnehmenden fühlen sich sicherer, wieder miteinander ins Gespräch zu kommen (ohne persönlich angegriffen zu werden). Zusammenarbeit wird schrittweise wieder möglich, Personen, die zuerst nicht bereit waren, sich auf ein gemeinsames Gespräch einzulassen, erarbeiten und verabschieden gemeinsam Massnahmen.

Verstehen: Die Teilnehmenden können Motive, Erfahrungen und Bedürfnisse hinter Positionen anderer Teilnehmenden besser nachvollziehen, ohne dass ein Druck zum Meinungswechsel entsteht.

Handlungsfähigkeit: Aus blockierten Situationen entstehen konkrete nächste Schritte für die zukünftige Kommunikation und Koordination zu den schwierigen Themen.

«Mit der professionellen Begleitung von Pro Futuris konnten wir einen offenen Dialogprozess mit den unterschiedlichsten Akteurinnen und Akteuren initiieren. Zuhören, Verstehen und gemeinsam Lösungen entwickeln – diese Schwerpunkte setzte Pro Futuris mit grossem Engagement. Ihre Arbeit hat uns voll und ganz überzeugt!»

Stefanie Ingold – Stadtpräsidentin Solothurn

Hauptlearnings

Worauf es bei der Vorbereitung ankommt

Zentral für den Erfolg eines Dialogprozesses ist eine fundierte Auftragsklärung. Sie bildet das Fundament jedes guten Prozessdesigns – und entscheidet darüber, ob ein Dialogprozess als sinnvoll, glaubwürdig und fair wahrgenommen wird und seine Wirkung entfalten kann. Folgende Punkte haben sich als Grundlage bei der Auftragsklärung bewährt:

Klare Zielsetzung: Ein Dialogprozess braucht ein klares Thema und eine gemeinsam getragene attraktive Zielvision: Was soll besser, anders, geklärt sein – und woran wäre das erkennbar? Diese Zielvorstellung muss realistisch und innerhalb des gesteckten Zeitrahmens erreichbar sein. Nur so entsteht die nötige Motivation zur Teilnahme.

Konflikt- und Stakeholderanalyse: Zu verstehen, wer wie vom Thema betroffen ist und welche Dynamiken im Konflikt bereits bestehen, ist essenziell für die Entwicklung eines passenden Prozessdesigns. Gespräche mit verschiedenen Akteur:innen helfen, Perspektiven und Erwartungen frühzeitig aufzunehmen, die Berücksichtigung verschiedener Sichtweisen bereits in der Vorbereitung sicherzustellen und Vertrauen aufzubauen. So kann ein Dialogprozess später genau dort ansetzen, wo er am meisten Wirkung entfalten kann.

Handlungsspielräume klären: Was ist verhandelbar, was nicht? Wo beginnt die Mitsprache, wo endet sie? Gerade in politisch-administrativen Kontexten ist Transparenz über Entscheidungsbefugnisse entscheidend. Wenn Teilnehmende den Eindruck gewinnen, dass der Prozess nur eine Alibiübung ist, oder unrealistische Vorstellungen über vorhandene Handlungsspielräume haben, kippt das Vertrauen – und damit der ganze Prozess.

Ergebnisse: Ob eine Übersicht über verschiedene Interessen und Bedürfnisse oder Kriterien für politische Entscheide oder Empfehlungen an Behörden: Welche Art von Ergebnisse ein Dialogprozess hervorbringen soll, muss im Vorfeld definiert

werden. Ebenso wichtig ist die Klärung, wie mit diesen Ergebnissen weitergearbeitet wird. Eine verbindliche Zusage der Verwaltung oder Politik, diese aufzunehmen, schafft Vertrauen und verhindert spätere Frustration.

Einladungsprozess: Glaubwürdigkeit beginnt mit der Einladung. Die einladende Institution muss von allen involvierten Gruppen als neutral und vertrauenswürdig wahrgenommen werden. Wenn dies nicht gegeben ist, kann es hilfreich sein, den Einladungsprozess gemeinsam mit anderen Akteur:innen zu gestalten. Auch die Auswahl der Teilnehmenden erfordert grosse Sorgfalt: Sie sollte sich an der Stakeholderanalyse orientieren und eine möglichst diverse und repräsentative Gruppe zusammenbringen. Wer am Tisch sitzt, prägt den Prozess und seine Ergebnisse.

Kommunikation: Nicht nur innerhalb des Dialogprozesses, auch darüber hinaus braucht es ein durchdachtes Kommunikationskonzept. Wer wird wann, wie und durch wen informiert? Besonders heikel ist der Umgang mit Medien: Hier braucht es ein gutes Gleichgewicht zwischen notwendiger Transparenz und dem Schutz vertraulicher Gesprächsräume.

Bewährte Designbausteine an den Dialogveranstaltungen

Nur wenn der Dialogprozess sorgsam gestaltet und professionell moderiert ist und zu konkreten Ergebnissen führt, kann er auch Wirkung entfalten. Folgende Bausteine haben sich besonders bewährt:

Gruppengrösse

Wir arbeiten mit Gruppen von 20 bis 30 Personen. Dadurch lässt sich das Konfliktsystem ausreichend abbilden und es ist immer noch gut möglich, auch interaktive Elemente mit der ganzen Gruppe einzubauen. Dabei hören alle alle ohne Mikrofon.

Phasen-Dramaturgie

Wir beginnen (an der ersten Veranstaltung) mit einem Rückblick und der Anerkennung der diversen Sichtweisen, Erfahrungen und Frustrationen. Den zweiten Teil (an der zweiten Veranstaltung) widmen wir dem Blick in die Zukunft: Wir lassen Bedürfnisse klären und Lösungen entwickeln.

Soziometrische Aufstellungen

Diese Methode ermöglicht es uns, Perspektiven, Spannungsfelder und Gemeinsamkeiten sichtbar zu machen. Der Veränderungsprozess der Gruppe wird sichtbar und erlebbar.

Kleingruppenarbeit

Wir wechseln die Gruppengrößen ab. Wir beginnen mit Interessensgruppen (Personen mit ähnlichen Sichtweisen sind untereinander), damit sich alle sicher genug fühlen, sich einzubringen. Erst später arbeiten wir mit gemischten Gruppen (Vertreter:innen diverser Interessensgruppe zusammen), damit alle die Perspektivenvielfalt besser verstehen und in die Lösungen einbauen können. Dazwischen gibt es immer wieder Sequenzen im Plenum.

Sammeln, Clustern, Priorisieren

Dies hilft Anliegen sichtbar zu machen (auch diejenigen, die nicht behandelt werden können), den roten Faden zu behalten und dem Vorgehen die notwendige Legitimität zu geben (gemeinsam priorisiert).

Fishbowl

Eine kleine Gruppe sitzt in der Mitte (Innenkreis) und diskutiert, während die restlichen Teilnehmenden im Aussenkreis sitzen und zuhören. Die Personen im Aussenkreis haben die Möglichkeit, eine Person im Innenkreis zu ersetzen und sich dadurch in den Gesprächsverlauf einzubringen. Dieses Gesprächsformat ist hilfreich, um die Themen, die für Unmut sorgen, so zu vertiefen, dass sich in der Grossgruppe (30 Personen) alle einbringen können und das Gespräch dennoch strukturiert bleibt. Es ermöglicht, dass alle Sichtweisen im Raum zu Wort kommen, ohne dass alle mit allen reden müssen. Jede Person kann selbst bestimmen, ob sie sich durch die Redenden vertreten fühlt oder wichtige Aspekte fehlen, die sie selbst einbringen möchte.

Massnahmenentwicklung mit Feedback-Loops

An der zweiten Veranstaltung entwickeln die Teilnehmenden im ersten Schritt in Kleingruppen Massnahmen. Danach haben sie die Möglichkeit, zu sämtlichen Massnahmen Feedback zu geben und Vorschläge anzubringen, was gegeben sein müsste, damit diese Massnahme für sie akzeptabel wird. Die Gruppen integrieren diese Kommentare und erst dann kommt es zur Abfragung des Konsents. Durch diesen mehrstufigen Prozess kann ein Grossteil der entwickelten Massnahmen ohne grössere Einwände (im Konsent) angenommen werden.

Konsent im Plenum (nicht Mehrheitsentscheid)

Wir arbeiten bewusst mit der Konsent-Methode, weil dadurch Massnahmen verabschiedet werden, die alle mittragen.

Was in der Moderation und Prozessleitung entscheidend ist

Vertrauensaufbau: Wir legen grossen Wert auf den Aufbau von Vertrauen zu sämtlichen Interessensgruppen, z. B. durch die Vorgespräche, das konsultative Verfahren und das Repräsentanzsystem (siehe «Kernelemente»). Das Vertrauen in den Prozess und in das Moderationsteam spielt eine wichtige Rolle, um das anfangs fehlende Gruppenvertrauen überbrücken zu können.

Teamkapazität im Raum: Es ist entscheidend, ein genug grosses Team vor Ort zu haben, besonders bei hohem Eskalationsniveau. Dadurch kann das Moderationsteam auch auf Ungeplantes adäquat reagieren, kleinere mediative Interventionen zwischen einzelnen Personen gewährleisten und beim anspruchsvollen Entscheidungsfindungsprozess die notwendige Klarheit, Integration aller Feedbacks und Zielgerichtetheit bieten.

Vertraulichkeit: Um einen Raum zu schaffen, in dem sich alle sicher genug fühlen, sich offen zu äussern, haben sich gemeinsam verabschiedete Vertraulichkeitsregelungen bewährt (z. B. Chatham House Rule und die Vereinbarung, dass die Teilnehmenden erst nach Ende der zweiten Veranstaltung nach aussen kommunizieren).

Mediative Gesprächsmethoden: Reframing, Paraphrasieren, Nachfragen etc. sind grundlegende Gesprächstechniken, ohne die der Veränderungsprozess der Gruppe nicht funktioniert. Sie helfen, darunter liegende Motive und Bedürfnisse verständlich zu machen.

Umgang mit Rollen: Es ist wichtig, die Rollen zu klären (Privatperson vs. Amts-/Mandatsträger:in) und Transparenz zu schaffen, wer wann in welcher Rolle spricht.

Anbindung: Das Commitment der Auftraggebenden und die Anbindung an Entscheidungsprozesse sind erfolgskritisch, denn ohne absehbare Weiterbearbeitung kann kein Vertrauen in den Prozess aufgebaut werden und der Dialog kann keine Wirkung entfalten.

Nicht zuletzt stellen wir immer wieder fest, dass in der Schweiz Angst, Ablehnung und Negierung von Konflikten vorherrschen. Diese Haltung in unserer Gesellschaft zu ändern, ist ein grösseres Vorhaben, das wir nicht abdecken können. Die Dialogarbeit ist aber ein Beitrag dazu, indem sie erlebbar macht, dass Konflikte nicht «gefährlich» sein müssen, sondern mit entsprechenden Gefässen, Methoden und Kompetenzen zu einer besseren Zusammenarbeit und zu nachhaltigeren Resultaten führen können.

«Eine gemeinsame Verantwortung stärkt das Miteinander und die Lösungsfindung für herausfordernde Prozesse. Die Zusammenarbeit mit den Mediatorinnen und Mediatoren von Pro Futuris empfehle ich der öffentlichen Hand und auch weiteren Organisationen und Privaten.»

Sebastian Züst – Gemeindepräsident Altdorf

Weiterführende Literatur

Bei der Entwicklung unseres Dialog-Angebots haben wir unter anderem folgende Quellen einbezogen, die wir als weiterführende Lektüre empfehlen können:

- Splinter, D. & Wüsthube, L. (2020). Mehr Dialog wagen! Eine Ermutigung für Politik, gesellschaftliche Verständigung und internationale Friedensarbeit. Wolfgang Metzner Verlag.
- Hinnen, H. & Krummenacher, P. (2012). Grossgruppen-Interventionen. Konflikte klären – Veränderungen anstossen – Betroffene einbeziehen. Schäffer-Poeschel Verlag.
- Pruitt, Bettye / Thomas, Philip (2007): Democratic Dialogue: A Handbook for Practitioners. United Nations Development Programme (UNDP). Verfügbar unter: <https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/publications/es/democratic%20dialogue.pdf>

Über Pro Futuris

Pro Futuris ist der Think + Do Tank der Schweizerischen Gemeinnützigen Gesellschaft. Pro Futuris beschäftigt sich mit der Frage, wie Zusammenhalt in einer vielfältigen Gesellschaft funktionieren kann und wie wir die Fähigkeit unserer Gesellschaft stärken können, die Zukunft zu gestalten.

Kontakt

Sind Sie interessiert, abzuklären, ob sich ein Dialogprozess in Ihrem Fall eignet? Oder sind Sie selbst in ähnlichen Bereichen beruflich tätig? Gerne stehen wir für einen weiterführenden Austausch zur Verfügung und freuen uns auf Ihre Kontaktaufnahme!

→ dialog@profuturis.ch

Impressum

Pro Futuris
Schweizerische Gemeinnützige Gesellschaft
Schaffhauserstrasse 7
8006 Zürich
www.profuturis.ch
www.lasstunsreden.ch

Zitiervorschlag

Suter, Lea, Sarah Sommer und Sonja Wolfensberger (2026). Erfolgreiche Dialogprozesse zu stark polarisierenden Themen im öffentlichen Bereich. Zürich: Pro Futuris/SGG, Juni 2026.

Layout

digital/organizing

Förderung

Die Pilotphase des Angebots wurde ermöglicht durch die Mit-Finanzierung der Stiftung 3FO und Migros Kulturprozent. Sie erfolgte in Partnerschaft mit dem Schweizerischen Dachverband für Mediation FSM.



