

Heino Apel, Beate Günther

Mediation und Zukunftswerkstatt

Prozeßwerkzeuge für die Lokale Agenda 21

Deutsches Institut für Erwachsenenbildung

Online im Internet:

URL: http://www.die-bonn.de/esprid/dokumente/doc-1998/apel98_01.pdf

Dokument aus dem Internetservice [texte.online](http://www.die-bonn.de/publikationen/online-texte/index.asp) des Deutschen Instituts für Erwachsenenbildung

<http://www.die-bonn.de/publikationen/online-texte/index.asp>

Abstract

Heino Apel, Beate Günther (1998): Mediation und Zukunftswerkstatt

„Partizipation“ oder „Bürgerbeteiligung“ – diese Schlagworte sind seit der UN-Konferenz für Umwelt und Entwicklung 1992 in Rio de Janeiro wieder hochaktuell geworden. Die Agenda 21 sieht Konsultationsprozesse zur Gemeindeplanung vor, an denen alle gesellschaftlichen Gruppen teilhaben sollen. In zunehmendem Maße ist es Aufgabe von Bildungseinrichtungen, diese Konsultationen professionell zu unterstützen.

In diesem Band werden die „Zukunftswerkstatt“ und das „Mediationsverfahren“ auf ihre Tauglichkeit als Prozeßwerkzeuge zur „Lokalen Agenda 21“ abgeklopft. Die „Zukunftswerkstatt“ als ein von Robert Jungk für die Ökologie-Bewegung entwickeltes Konzept hat längst Einzug in die Bildungshäuser gehalten. Dagegen ist die „Mediation“ als Instrument der Konfliktmittlung bislang anderen Feldern vorbehalten geblieben. Entsprechend wird der Methode „Mediation“ mehr Raum in der Darstellung eingeräumt, nach der Basisinformation wird sie anhand von Fallbeispielen illustriert und kritisch evaluiert.

Beide Autoren (Apel: Zukunftswerkstatt/Günther: Mediation) leiten ihre Hinweise aus aktuellen Praxiserfahrungen ab. Daher ist dieses Methodenbuch auch ein lesenswerter Kommentar zu den Beteiligungsprozessen in deutschen Kommunen aus der Sicht von Bildungsakteuren.

Aus Sicht der Erwachsenenbildung ist bemerkenswert, welches Verständnis von „zukunftsfähiger“ Bildung hier nebenbei präsentiert wird: Bildungseinrichtungen bieten Dienstleistungen an, in Kooperation mit anderen Akteuren und zum Teil außer Haus. Das dürfte nicht nur für MultiplikatorInnen des Ökologie-Ressorts von Interesse sein!

Heino Apel, Beate Günther

Mediation und Zukunftswerkstatt

Prozeßwerkzeuge für die
Lokale Agenda 21

Das Deutsche Institut für Erwachsenenbildung e.V. (DIE) ist ein Serviceinstitut der Wissenschaftsgemeinschaft Gottfried Wilhelm Leibniz (WGL), der gemeinsamen Forschungsförderung von Bund und Ländern. Als wissenschaftliches Serviceinstitut vermittelt es zwischen Forschung und Praxis der Erwachsenenbildung. Seine Tätigkeit besteht vor allem darin,

- für Wissenschaft und Praxis Informationen, Dokumente und Materialien zur Verfügung zu stellen,
- in Konferenzen, Arbeitsgruppen und Projekten die Erwachsenenbildung/Weiterbildung wissenschaftlich und praktisch zu entwickeln,
- Publikationen zu wissenschaftlichen und praktischen Fragen der Erwachsenenbildung/Weiterbildung herauszugeben,
- Forschungsarbeiten zu initiieren und Forschungen durchzuführen,
- Forschungsergebnisse in Fortbildung und Beratung zu vermitteln.

Das dieser Publikation zugrundeliegende Vorhaben wurde mit Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung unter dem Förderkennzeichen W0894.00 gefördert.

Die Deutsche Bibliothek – CIP-Einheitsaufnahme

Mediation und Zukunftswerkstatt : Prozeßwerkzeuge für die Lokale Agenda 21 / Deutsches Institut für Erwachsenenbildung.
Heino Apel ; Beate Günther. – Frankfurt /M. : DIE, 1999
(Perspektive Praxis)
ISBN 3-933222-15-X

© 1998 DIE Deutsches Institut für Erwachsenenbildung e.V.
Hansaallee 150, 60320 Frankfurt/M.
Layout/Satz/Umschlag: Grafisches Büro Horst Engels, Bad Vilbel
Druck: Druckerei Lokay
(Gedruckt auf chlorfrei gebleichtem Papier)
Nachdruck nur mit Erlaubnis des DIE

Inhalt

Vorbemerkungen	5
----------------------	---

Heino Apel

Lokale Agenda 21 – vom Gegeneinander zu neuen Allianzen

1. Zur Entstehung der Lokalen Agenda 21	9
2. Erfahrungen zum Konsultationsprozeß	11

Heino Apel

Die Zukunftswerkstatt als Baustein sozialer Problemlösungstechniken

1. Grundlegendes zur Zukunftswerkstatt	14
2. Die Zukunftswerkstatt nach Jungk/Müllert	16
3. Stärken des Zukunftswerkstatt-Konzeptes	20
4. Probleme, Schwierigkeiten im Konzept der Zukunftswerkstatt .	21
4.1 Konsistenz der Phasen, innere Dramaturgie	21
4.2 Die Kritikphase – immer der geeignete Einstieg?	23
4.3 Die Wirkung von Kreativitätstechniken – verordnete Utopie? ..	24
4.4 Der Faktor Zeit – gleiches Maß für ungleiche Prozesse	25
4.5 Die Realisierung der Realisierung – wer hilft der Gruppe „danach“?	26
4.6 Die Rolle des/der ModeratorIn	27
4.7 Der Umgang mit Hierarchien und disparaten Zielvorstellungen	29
5. Die Zukunftswerkstatt als Instrument bei Lokalen Agenda- 21-Prozessen	31

Beate Günther

Mediation in öko-sozialen Gestaltungsprozessen

1. Rahmenbedingungen und Prozeßgestaltung von Umweltmediationsverfahren	34
1.1 Informationen zur (Umwelt-)Mediation	34
1.2 Zum Setting von Umweltmediationsverfahren	51
2. Fallbeispiele	88
2.1 Beispiel A: Mediationsverfahren begleitend zur PCB- Sanierung der Moabiter Grundschule im Auftrag des Bezirksamtes Tiergarten von Berlin (PCB-Verfahren)	88

2.2	Beispiel B: Mediationsverfahren zur Vorbereitung und Begleitung der „Modellwerkstatt öko-soziale Infrastruktur“ im Rahmen der EU-Gemeinschaftsinitiative URBAN für Teile der Berliner Bezirke Prenzlauer Berg, Weißensee und Friedrichshain im Auftrag der Berliner Senatsverwaltung für Stadtentwicklung, Umweltschutz und Technologie (URBAN-Projekt)	95
3.	Möglichkeiten und Grenzen des Mediationseinsatzes in Prozessen der Lokalen Agenda 21	123
3.1	Übertragung eines projektorientierten Mediationssettings auf längerfristig ausgerichtete vielschichtige Agenda-21-Prozesse?	127
3.2	Mediation zur Artikulation, Integration und Aushandlung von Visionen, Leitbildern und Wünschen?	127
3.3	Mediation als Methode der Bürgerbeteiligung in Agenda-21-Prozessen?	130
3.4	Mediation zur Aushandlung von Strategien und zur Bearbeitung aktueller Konflikte, oder: Wer entscheidet, wo es langgeht?	136
3.5	Anregungen für einen differenzierten Umgang mit Ansprüchen und Methoden	144
	Literatur	151

Vorbemerkungen

In diesem Band werden die „Zukunftswerkstatt“ und das „Mediationsverfahren“ auf der Folie der Diskussionen zur Lokalen Agenda 21 vorgestellt. Aus der Sicht der Erwachsenenbildung ist die Beteiligung am lokalpolitischen Geschehen nichts grundsätzlich Neues, aber doch etwas, das in der Sparte „politische Bildung“ mehr schlecht als recht in die Praxis umgesetzt wird. Bei einer Beteiligung an öffentlichen Planungsvorhaben, bei der Unterstützung von Bürgerinitiativgruppen oder einfach bei der Durchführung eines politischen Forums begeben sich Bildungsträger auf eine Gratwanderung. Häufig wird von außen der Vorwurf erhoben, das Engagement des Bildungsträgers sei politisch einseitig.

Aus dem Bildungsbereich selbst steht der politischen Beteiligung ein Bildungsverständnis entgegen, nach dem Bildungsangebote in Seminarräumen oder in anderen, klar definierten Lernräumen stattzufinden haben und in die Form von Vorträgen, Kursen, Seminaren oder Exkursionen gegossen werden müssen. Was davon abweicht, lässt sich schwer planen und berechnen und sprengt den Rahmen des Normalarbeitstages.

Diese Sichtweise eines am Schulunterricht orientierten Bildungsverständnisses beginnt sich zu ändern. Bildungseinrichtungen wandeln sich zu Dienstleistern bei der Unterstützung von Lernprozessen. Das liegt ganz im Sinne einer Entwicklung zum lebenslangen Lernen. So wie Bildung sich „entgrenzt“ (Kade/Nittel 1995), sollten auch Bildungseinrichtungen in allem aktiv werden, was der Wissensvermittlung und, allgemeiner noch, der Problemlösungssuche dient. Die Bildung verläßt damit z.T. ihren angestammten Seminar-Lernort und begibt sich zum Kunden vor Ort. Auch im Kontext von „Deregulierung“ und „Individualisierung“ schlägt den mit Schule assoziierten Bildungseinrichtungen Skepsis entgegen. Nicht mehr das Dozieren ist angesagt, sondern das Gestalten von „Lernumgebungen“ und damit die Moderation.

Während bislang die Moderation z.B. von Zukunftswerkstätten in der Regel von frei schaffenden ModeratorInnen angeboten wurde, könnte zukünftig diese Dienstleistung zum Standardangebot vieler Bildungseinrichtungen werden. Unter bestimmten Voraussetzungen kann dies auch für die Dienstleistung Mediation gelten.

Aktueller Bedarf ist entstanden durch die Lokale Agenda 21. Die Agenda 21, ein Aktionsplan für das 21. Jahrhundert, der von 174 Regierungen in Rio 1992 unterzeichnet wurde, sieht unter anderem Konsultationsprozesse zur Gemeindeplanung vor, an denen alle gesellschaftlichen Gruppen teilnehmen sollen. Aufgabe von Bildungseinrichtungen wird es sein, diesen Konsultationen professionelle Prozeßunterstützung zukommen zu lassen. Diese kann im Vermieten von Räumlichkeiten, in der Übernahme von Organisationsleistungen und im „Verleih“ von geschulten Moderationskräften bestehen.

Wenn Methoden angefragt werden, die eine erfolgreiche Prozeßführung garantieren sollen (z.B. für eine Leitbildformulierung zur Stadtentwicklung, an der sich unterschiedliche Interessenvertreter beteiligen), wird oftmals eine Zukunftswerkstatt in Erwägung gezogen. Erwartet man für die Entwicklung und Umsetzung strittiger Konzepte und Projekte heftige Auseinandersetzungen und Interessenkonflikte, wird der Einsatz einer Mediation erwogen. Wir werden im folgenden ausführen, daß beide Methoden nicht genuin für Agenda-21-Prozesse ausgelegt sind. Dennoch weisen sowohl die Zukunftswerkstatt als auch die Mediation Potentiale auf, die unter bestimmten Voraussetzungen erfolgversprechend in Agenda-Prozessen eingesetzt werden können. Es werden Leistungen und Grenzen sowie die notwendigen Rahmenbedingungen für einen sinnvollen Einsatz der Methoden dargelegt. Dabei verträgt die Methode der Zukunftswerkstatt – nicht zuletzt begründet in ihrem gesellschaftspolitischen Anspruch und ihrer inzwischen mehrere Jahrzehnte umfassenden Praxis – größere Modifikationen als die Gestaltung von Mediationsverfahren.

Die Methode Zukunftswerkstatt wurde von Robert Jungk im Kontext der Bürgerinitiativbewegung der 70er Jahre entwickelt, um Laien ein professionelles Werkzeug zur Entwicklung von Alternativen zu herrschenden Expertenvorstellungen in die Hand zu geben (vgl. Jungk/Müllert 1989; Kuhnt/Müllert 1996). Zukunftswerkstätten haben in den vergangenen Jahren einen Bedeutungswandel erfahren. Sie werden in der Praxis sehr viel mehr in Bildungstätten als bei der Durchsetzung von Bürgervorstellungen für eine bessere Zukunft eingesetzt. Die Mediation ist zwar eine alte Kulturtechnik, ihre aktuelle Ausgestaltung als Planungs-, Verhandlungs- und Gestaltungsmethode wurde aber vor allem in den USA entwickelt. Dort wird sie u.a. als Konfliktbearbeitungsstrategie zur Verminderung von zeit- und kostenaufwendigen juristischen Auseinandersetzungen praktiziert.

Der Einsatz von Mediation erfolgt in Deutschland in verschiedenen Handlungsfeldern einerseits nur mit verhaltenen Erfolgen, andererseits wird Mediation als Lösungsinstrument in sozial-ökologischen Konfliktfeldern im Kontext der Lokalen Agenda 21 sehr häufig genannt und eingefordert. Dies liegt u.a. darin begründet, daß zwar der Begriff, nicht jedoch die je nach Aufgabe divergierenden Essentials der Methode ausreichend bekannt sind.

Beide Techniken gründen methodisch auf Moderationsverfahren, die in den Lehrplänen erziehungswissenschaftlicher Studiengänge neuerdings unter dem Stichwort „Methodenlehre“ aufgeführt, in der Studienpraxis häufig jedoch zu wenig angeboten werden. Eine direkte Ausbildung zum „Zukunftswerkstattmoderator“ oder zum „Mediator“ wird an den deutschen Universitäten (noch) nicht angeboten. (Im Anhang sind Adressen aufgeführt, die zu Weiterbildungsfragen in den beiden Feldern Auskunft geben können.)

Zu Moderationstechniken und Zukunftswerkstätten gibt es zahlreiche Veröffentlichungen, zur (Umwelt-)Mediation fehlt noch ein deutschsprachiges Methoden-Standardlehrbuch, obwohl auch für diesen Bereich zahlreiche Artikel zu Einzelaspekten publiziert worden sind. Der vorliegende Band konzentriert sich auf Anwendungsaspekte dieser Methoden bei der Gestaltung sozial- und umweltpolitischer Prozesse. Bei der Darstellung von Zukunftswerkstätten wird auf die Literatur verwiesen, während die Darstellung der Mediation etwas grundsätzlicher expliziert wird.

Den PädagogInnen, BeraterInnen und politisch Engagierten, die bereits über Moderationserfahrung verfügen, soll konkrete Hilfestellung gegeben werden, wenn sie Prozesse der lokalen politischen Konsensfindung initiieren und begleiten wollen. Weil es um die Bewältigung von Zukunftsaufgaben geht, die jenseits eingeschliffener Sachzwangsvorstellungen erfolgen sollten, erscheint die kreativitätsorientierte Methode der Zukunftswerkstatt adäquat. Weil es dabei in der Regel um die prozeßhafte Überwindung von konfligierenden Zukunftsvisionen geht, muß das ursprünglich für homogene Gruppen gedachte Instrument der Zukunftswerkstatt jedoch weiterentwickelt werden.

Damit Mediation sich – je nach Aufgabenfeld spezifisch ausgestaltet – bewähren kann, werden aktuell methodische Klarheit, Qualitäts- und

Ausbildungsstandards angestrebt. Aus diesem Grund billigen die Promotoren dieser Methode den Verfahren unter der Bezeichnung „Mediation“ bei allem Verständnis für den akuten Anpassungsbedarf nur ein eingeschränktes „Abdriften“ in methodische Grauzonen zu. Nicht nur, aber auch bei Agenda-21-Prozessen führt dies in der Praxis dazu, daß zwar Mediationselemente eingesetzt werden, die Rahmenbedingungen und Regeln einer „klassischen“ Mediation jedoch häufig nur eingeschränkt erfüllt werden können.

Durchgeführt werden dann z.B. auf die Situation zugeschnittene Konfliktmoderationen oder kooperative Planungsprozesse unter Einbezug von Strategien der Konfliktbearbeitung oder der Bürgerbeteiligung. Da es lediglich darum geht, nicht wissentlich „Etikettenschwindel“ zu betreiben, ist dieses Vorgehen sowohl legitim als auch erfolgversprechend. Es sollte außerdem nicht verkannt werden, daß gerade in den auch für die Umsetzung der Agenda 21 interessierenden Handlungsfeldern oft genug Aufgaben anstehen, die eine eng an der Mediationstheorie ausgerichtete Verfahrensgestaltung und Abgrenzung erschweren.

Der vorliegende Band will also anregen, Methodiken einer Prozeßbegleitung für lokalpolitisches Handeln verstehen und anwenden zu lernen.

Im 1. Kapitel beschreiben wir in Kürze die Eigentümlichkeiten der in Deutschland sich vollziehenden Konsultationsprozesse zur lokalen Agenda 21. Schwerpunkte sind dabei die Kommunikationsprobleme und die Rolle, die Bildungseinrichtungen dabei spielen können.

Im 2. Kapitel wird die Methode Zukunftswerkstatt insbesondere unter dem Aspekt ihrer Schwierigkeiten und Grenzen bezogen auf bestimmte Anforderungserfordernisse diskutiert. Sie wird dann als ein Teilinstrument zur Findung sozialer Problemlösungen in einem komplexen Moderationsprozeß beschrieben.

Im 3. Kapitel wird in die Grundlagen der Mediation, insbesondere der Umweltmediation, eingeführt. Beispiele und Erfahrungen aus der Praxis sollen das Verständnis dieser Methode erleichtern, und es werden die Anwendungsmöglichkeiten, aber auch die Grenzen von Mediation und Mediationselementen in Agenda-21-Prozessen aufgezeigt.

Heino Apel

Lokale Agenda 21 – vom Gegeneinander zu neuen Allianzen

1. Zur Entstehung der Lokalen Agenda 21

Die Agenda 21 ist ein Aktionsplan für das 21. Jahrhundert, der auf der Weltkonferenz in Rio 1992 von 174 Staaten unterzeichnet wurde. In dem Papier, an dessen Formulierung zum ersten Mal sehr stark auch Nichtregierungsorganisationen (NRO) beteiligt waren, geht es wesentlich darum, daß sich die Staaten verpflichten, auf kommunaler und Länderebene Planungen einzuleiten, die für einen besseren Ressourcenschutz, für mehr soziale Gerechtigkeit und für langfristig wirtschaftliche Absicherung garantieren sollen. Das politisch Innovative besteht darin, daß die Planerstellung ein sehr großes Maß an bürgerlicher Partizipation, d.h. an Mitsprache aller gesellschaftlichen Gruppen, impliziert. Die in der Agenda 21 formulierte „neue Politik“, bei der nicht mehr der Klassenkampf, sondern die Allianz der demokratischen Kräfte unterstellt wird, ist wahrscheinlich auch eine Folge des kurz davor erfolgten Zusammenbruchs des sozialistischen Blocks.

Inhaltlich liegt dem Papier eine Kompromißformel zugrunde zwischen denen, die insbesondere in der Dritten Welt ökonomisches, soziales und technologisches Wachstum für eine bessere Welt wünschen, und denen, die den Schutz der Artenvielfalt, den Schutz der Atmosphäre bzw. generell den Schutz der Lebensbedingungen für heute und für die zukünftigen Generationen im Auge haben. Entwicklungspolitisch formuliert wurde dieser Kompromiß bereits im Brundtland-Bericht 1987, der für die Konferenz von Rio in der Agenda 21 handlungspolitisch aufbereitet worden ist.

Auf 298 Seiten¹ widmen sich je drei Abschnitte der ökonomisch sozialen, der ökologischen und der politischen Dimension, zuletzt wird die Frage der Umsetzung erörtert. Im Kapitel 28 „Initiativen der Kommunen zur Unterstützung der Agenda 21“ wird die besondere Bedeutung der

Kommune für lokale ressourcenrelevante und soziale Entscheidungen herausgestellt, und es wird gefordert, daß sich bis 1996 die Mehrzahl der Gemeinden einem kommunalen Konsultationsprozeß unterzogen und Konsens hinsichtlich einer „kommunalen Agenda 21“ für die Gemeinschaft erzielt haben sollte. Auf Länderebene sollte eine Unterstützung und Vernetzung der Kommunen zum Erfahrungsaustausch gefördert und die Kommunen sollten angehalten werden, Programme durchzuführen und zu überwachen, die die Beteiligung von Frauen und Jugendlichen an Planungs- und Umsetzungsprozessen garantieren.

Auf der Nachfolgekonzferenz „Rio +5“ in New York 1997 mußte festgestellt werden, daß alle Unterzeichnerstaaten mit der Umsetzung der Agenda 21 im Verzug sind. Auch in Deutschland sind die Agenda-Aktivitäten sehr spät angelaufen.² Unterstützung, Koordination oder Steuerung auf Bundesebene hat es zunächst überhaupt nicht gegeben, und gibt es in nennenswerter Weise auch heute noch nicht. Die ersten, die überhaupt mit Aktivitäten zur Lokalen Agenda 21 begonnen haben, waren einzelne Gemeinden. Die von BUND und MISEREOR in Auftrag gegebene Studie „Zukunftsfähiges Deutschland“ (1995) löste eine größere Debatte in der Fachöffentlichkeit aus, in deren Folge etliche lokale Aktivitäten von unterschiedlichen Trägern initiiert wurden. Einer breiteren Öffentlichkeit ist bis heute der Begriff „Agenda 21“ größtenteils unbekannt. In den politischen Sonntagsreden findet man hingegen zunehmend eine leerformelhafte Beschwörung des Begriffes „Nachhaltigkeit“, der das wesentliche Ziel der Agenda 21 umreißt.

Es ist schwierig, zum Stand der Lokalen Agenda 21 (LA21) Zahlen anzugeben. Wir schätzen, daß es z.Zt. in ca. 500 deutschen Gemeinden nennenswerte LA21-Aktivitäten gibt, daß in vielen aber noch keine politischen Beschlüsse existieren.

Das Jahr 1997 kann als eine gewisse Wende angesehen werden, weil die Länder aus ihrem Dornröschenschlaf erwachen, Programme formulieren und bescheiden ausgestattete Büros und Koordinierungsstellen einrichten (Hessen, NRW, Bayern). Bis dahin gingen alle lokalen Aktivitäten von kommunalen Akteuren, wie Kirchen, Bildungsträger (Volkshochschulen), Verbände (BUND), oder von einzelnen persönlich engagierten MitarbeiterInnen aus den Umweltämtern aus. Damit ist die Phase erreicht, wo per Dekret die Forderung auf eine Kommune zukommt, Aktivitäten zur Agen-

da 21 zu entwickeln! In Europa nehmen insofern die Deutschen eine gewisse Sonderrolle ein, als z.B. in den meisten nordischen Ländern die Agenda-Aktivitäten von jeher viel stärker vom Staat initiiert werden.

2. Erfahrungen zum Konsultationsprozeß

Das Agenda-Konzept von Rio steht quer zu traditionellen Planungsstrukturen, in denen die Partizipation von Bürgern an Planungsentscheidungen rechtlich nur minimal verankert ist. Auch verträgt sich die allgemeine Zielsetzung (Botschaft) der Agenda nicht mit dem bislang gepflegten Wachstums- und Fortschrittsparadigma marktwirtschaftlich orientierter Gesellschaften: sei es die Forderung nach Ressourcenschonung, sei es der soziale Ausgleich mit den Ländern der Dritten Welt, sei es die ethische Verpflichtung für die Mit- und Nachwelt.

Aus diesen Gründen hat sich die Umweltbewegung bislang als eine Oppositionsbewegung gegen das herrschende Wachstumssystem verstanden. Die Akteure „Staat“ und „Industrie“ wurden von vielen Umweltbewegten und Sozialengagierten als Feindbilder gepflegt, die erst allmählich (mit dem Regierungengagement der Grünen und mit der wachsenden Verankerung und teilweisen Verwirklichung von Umweltschutzziele in öffentlichen und privaten Bereichen) „aufzuweichen“ beginnen. Die Agenda verlangt von den Initiativen, daß sie nun die „etablierten“ lokalen Akteure als Kooperationspartner ansehen sollen (neue Allianzen), und umgekehrt wird von der Kommunalverwaltung und von herrschenden Repräsentanten erwartet, Bürgervertretungen als konstruktive Mitentscheider und nicht mehr als reine Störenfriede anzusehen. Dieser Wechsel im Rollenverständnis ist keineswegs unproblematisch. Ein Agenda-Gremium ist nicht demokratisch legitimiert, es ist ein selbstbestimmtes Expertenforum, das sich, ohne Verantwortung tragen zu müssen, in parlamentarisch oder privatrechtlich geregelte Prozesse einmischt. Gerade im unkonventionellen, die Ressorts und politischen Grenzen sprengenden Arrangement der Agenda-Akteure liegt eine Chance, auch innovative Wege einzuschlagen. Ebenso droht freilich auch die Gefahr des Scheiterns, z.B. des Abbruches oder der Handlungsblockade für ein solches Gremium. Letztlich beinhaltet ein Konsultationsprozeß für eine Lokale Agenda 21 eine neue Qualität in der politischen Kommunikation in einer Gemeinde. Das qualitativ Neue nach Rio besteht darin, daß aus einer konfrontativen Kom-

munikation eine produktive, kooperative Kommunikationskultur entwickelt werden muß. Das erfordert von denen, die diesen Prozeß vorantreiben wollen, neben psychologischem und politischem Feingefühl eine professionelle Methodenkompetenz bzgl. der Techniken, mit denen man einzelne und Gruppen ins Gespräch und zu Ergebnissen führen kann.

Der Konsultationsprozeß einer Lokalen Agenda 21 ist in der Regel sehr von lokalen Strukturen abhängig, abstrakt sind aber meist die drei folgenden Ebenen zu beachten:³

- Erstellung eines **Leitbildes** (Plattform, langfristiges Handlungsprogramm)
- Ermöglichung einer **politischen Kultur** der Konsensfindung (Kommunikation zwischen allen gesellschaftlichen Gruppen)
- Der **planerische Weg**, Einleitung erster Handlungsschritte für eine zukunftsfähige Kommune.

Jede Ebene ist konfliktträchtig und hängt mit der anderen zusammen. Ohne eine politische Streitkultur wird es keinen tragfähigen Konsens geben, und ohne diesen wird es nicht zu Handlungen kommen. Erste Handlungen setzen Zeichen der Machbarkeit und des Vertrauens in die Akteure, was weitere Planungsoffensive und weitgehendere Zielvorstellungen beflügelt.

Die Zahl der „Rezeptpublikationen“, wie man in solche Prozesse einsteigt, wächst stetig, obgleich immer wieder ausschließlich die lokalen Bedingungen darüber entscheiden, wie ein solcher Prozeß initiiert und dauerhaft am Leben erhalten werden kann. Ein Standardproblem dürfte das Hineinwachsen in das oben angesprochene Rollenverständnis sein. Zu leicht gerät ein Agenda-Forum zur politischen Schaukampfbühne, wo die immer schon bekannten Positionen neu aufgerollt werden und man sich gegenseitig mangelnden Sachverstand und Kompetenzenmaßung vorwirft. Eine andere Gefahr ist die Harmoniesucht. Man steigert sich gemeinsam in die große historische Verantwortlichkeit hinein und entwirft Pläne und Ziele, von denen jeder weiß, daß sie unrealistisch sind. Umgekehrt gibt es Tendenzen, den Sachzwang walten zu lassen und das zur Agenda zu erklären, was man zum Umweltschutz zu tun ohnehin gesetzlich verpflichtet ist.

Diese Probleme deuten an, daß bei jeder prozeßbegleitenden Methode, mit der Verhandlungen zur Ziel- und Strategiefindung geführt werden, eine Ergebnissicherung mit Augenmaß betrieben werden muß. Ganz gleich, ob auf einem Bürgertreff Agendaziele diskutiert, an einem „runden Tisch“ eine Aktion verhandelt oder in einer Zukunftswerkstatt ein Stadtteilkonzept ersonnen werden soll – immer müssen sich die Moderierenden der Verantwortung bewußt sein, daß eine Kommunikationskultur über einen so komplexen Gegenstand wie die Agenda 21 nur dann Fortbestand hat, wenn sie auf kleinschrittig erreichten Ergebnissen aufbauen kann. Diskussionszeit ist insbesondere für einflußreiche Akteure ein äußerst knappes Gut, das sehr effizient genutzt werden muß, wenn die Kommunikationskultur zwischen den Gruppen nicht abreißen soll.

Aus dieser sicher sehr vereinfachten Kurzcharakteristik der Agenda-Prozesse in etlichen Kommunen Deutschlands wird ersichtlich, daß eine Vielfalt unterschiedlichster Kommunikationsakte notwendig ist, um neue lokale politische Entscheidungen zuwege zu bringen. Dazu gibt es keinen methodischen „Königsweg“, um diesen Prozeß zu begleiten. Weder kann eine von einem Stadtdirektor (Dezernent) geleitete Konferenz den Anspruch eines partizipativen Konsultationsprozesses erfüllen, noch läßt sich mit einer Zukunftswerkstatt ein verbindliches Leitbild für das nächste Jahrhundert entwickeln (vgl. Apel u.a. 1998).

Mit entsprechender Vorsicht werden wir im folgenden zwei Methoden, die vom Anspruch her dem Thema sehr angemessen erscheinen, unter der Perspektive ihrer „Agenda-Tauglichkeit“ detailliert vorstellen.

Anmerkungen

- 1 Die deutsche Fassung ist beim Umweltministerium zu beziehen.
- 2 1996 ergab eine Umfrage des Deutschen Instituts für Urbanistik, daß von den 157 antwortenden Städten 83 die Entwicklung einer lokalen Agenda als ihre Aufgabe ansehen. Bei nur 27 Städten lag ein Stadtverordnetenbeschuß dazu vor (Rösler 1996).
- 3 In Anlehnung an Positionen des ICLEI, vgl. Zimmermann 1997

Die Zukunftswerkstatt als Baustein sozialer Problemlösungstechniken

1. Grundlegendes zur Zukunftswerkstatt

Es gibt keine Statistik über die z.Zt. in Deutschland durchgeführten Zukunftswerkstätten. Man darf aber davon ausgehen, daß sie seit ihrer „Erfindung“ durch Robert Jungk in den 70er Jahren bis heute eine relativ starke Verbreitung erfahren haben. Nicht zuletzt spricht die sehr häufige Erwähnung von Zukunftswerkstätten als Instrument für einen Konsultationsprozeß zur Lokalen Agenda 21 für den großen Bekanntheitsgrad und für die hohen Erwartungen an diese Methode.

Entwickelt wurden Zukunftswerkstätten in den 70er Jahren als Instrument für den politischen Kampf von Bürgerinitiativen zur besseren Durchsetzung ihrer Interessen bezüglich einer lebenswerten Zukunft. Robert Jungk wollte soziale Phantasie entfalten helfen, die zu Konfliktlösungen führen und sich – befreit von Sachzwängen – gegen Einfallslosigkeit oder Profitstreben herrschender Verhältnisse wenden sollte. Mit seinen Visionen einer Utopie vom besseren Leben, mit seiner Orientierung auf eine bessere Zukunft hat Robert Jungk sehr viel von dem vorweggenommen, was heute den Kontext der Debatte um die „Zukunftsfähigkeit“ von Wirtschaft und Gesellschaft unter Globalisierungsbedingungen bestimmt.

Methodisch hat sich Robert Jungk von seinen Recherchen in den USA zum Buch „Der Atomstaat“ inspirieren lassen. Er lernte im Pentagon die Anwendung moderner Kreativitätstechniken zur Planung strategischer Kriegsspiele kennen, wo es um innovative Lösungen für sehr komplexe Situationen ging. Moderationstechnik, Brainstorming und Visualisierung von Ergebnissen sind „inhaltsneutral“, d.h., sie lassen sich natürlich auch auf strategische Zukunftsplanung für ein friedliches Miteinander anwenden. So entwickelte Jungk ein methodisches Instrumentarium, das aus den Staaten stammte, aber vor allem in Deutschland und einigen Nachbarländern verbreitet wurde.

Nach fast 20 Jahren hat sich das gesellschaftspolitische Grundverständnis, auf dem die Prinzipien der Zukunftswerkstatt beruhen, verändert. Jungks Konzept ist ein Produkt der 68er Zeit. Mit Rückgriff auf Hegel und Marx wurde ein z.T. zu einfaches dichotomisches sozial-ökonomisches Modell gezeichnet. Es dominierte der Glaube an das Gute im Menschen, der nur durch die sozialen Verhältnisse „entfremdet“ schien. Die Marxsche Vision vom Proletariat als dem – historisch bestimmten – zukünftigen Träger einer befreiten Gesellschaft mutierte in vielen intellektuellen Köpfen der 68er-Zeit zu einem verklärten Bild von den Bürgerinitiativen als utopischem Kern einer sich herausbildenden neuen Gesellschaft.

Auf die Zukunftswerkstatt bezogen hieß das, daß die TeilnehmerInnen als Betroffene ein prinzipiell gutes Anliegen gegen einen prinzipiell rückständigen, uneinsichtigen Herrschaftsapparat durchzufechten hatten. Es gab klare Feindbilder: Mit sozialer Phantasie gegen den Apparat! Es gab auch die erste große Enttäuschung über die Rolle der Wissenschaft bzw. die Rolle der wissenschaftlich ausgebildeten Experten, deren Kompetenz und Unabhängigkeit von ihrem Auftraggeber in Frage gestellt, zumindest aber entmystifiziert wurden. Das hatte zur Folge, daß im Ursprungskonzept einer Zukunftswerkstatt keine Experten als Wissensträger vorgesehen waren. Experte waren fortan jede Bürgerin und jeder Bürger selbst.

So wie die Vorstellung vom Proletariat als neue Klasse entzaubert wurde, so verflog auch schon rein quantitativ in den 80er Jahren die Idee von den die Gesellschaft verändernden Initiativen. Die außerparlamentarische Opposition sammelte sich zur Partei der Grünen. Aus den Keimzellen einer neuen Gesellschaft wurden Mitregierende in der „alten“ Gesellschaft.

Die Illusion vom guten Unten und vom bösen Oben zerschellte an Vorstellungen zur „neuen Unübersichtlichkeit“, aus der Klassengesellschaft entwickelte sich die Risikogesellschaft und schließlich die Erlebnisgesellschaft. Während die Zielgruppe der ursprünglichen Zukunftswerkstatt eine relativ homogene Bürgerversammlung mit gleichem Wertemuster darstellte, gehen wir heute von „Milieus“ und von Werteppluralitäten aus, wobei die zugehörigen Individuen zu politischen, kulturellen und sozialen Aspekten sehr unterschiedliche Einstellungen aufweisen können.

Bevor wir zu den Konsequenzen dieser veränderten Konstellation für das Konzept Zukunftswerkstatt kommen, wollen wir in aller Kürze den Ansatz beschreiben.

2. Die Zukunftswerkstatt nach Jungk/Müllert

Eine ‚klassische‘ Werkstatt besteht aus 5 Phasen:

1. In der *Vorbereitungsphase* werden die Methode, ihre Regeln und der geplante Ablauf (im Konsens mit den Betroffenen) vorgestellt. Als erster Einstieg kann mit den Teilnehmenden zusammen der Raum für die Zukunftswerkstatt vorbereitet werden (sofern das nicht schon geschehen ist). D.h., Tische, die sich trennend zwischen Teilnehmende schieben, sind aus dem Raum bzw. aus der Mitte des Raumes zu entfernen. Stellwände, Papiermaterial, Stifte etc. müssen griffbereit liegen. Die Teilnehmenden sollten in einer offenen Runde sitzen können, so daß sie jederzeit interagieren und an die Pinwände treten können.
2. Der eigentliche Einstieg beginnt mit der *Kritikphase*, in der das zu lösende Problem detailliert kritisch durchleuchtet werden soll. Man beginnt mit einer visualisierten Brainstorming-Runde, bei der eine allgemeine, kritische Frage zu dem herrschenden Problemzustand formuliert wird. In Gruppenarbeit werden Thesen auf ein großes Papier geschrieben, die nachträglich ausgeschnitten und gruppiert werden, damit die Kritikpunkte visuell festgehalten sind.¹ Im Sinne des Brainstormings gelten folgende Spielregeln: Verbot ausschweifender Diskussionen, des assoziierenden Anknüpfens an bereits entwickelte Ideen, Verbot von ‚Killerphrasen‘, Primat der Quantität (Sammeln) etc. Die gewonnenen Ergebnisse (visualisierte Einsichten) werden nach Zusammengehörigkeit gegliedert (‚clustern‘) und mit Gruppenüberschriften versehen. Es kann anschließend für eine Auswahl auf das Relevante ‚bepunktet‘, d.h. bewertet werden. Gelegentlich bietet es sich an, nach der ersten Sammlung von Kritikpunkten diese in einer weiteren Phase zu vertiefen. Dabei ist auch Methodenwechsel möglich, so daß in einer solchen Phase eine reflexive Diskussion erfolgen kann, wobei wiederum das Resultat eine visualisierte Ergebnissicherung sein muß.

3. Nach der Problemaufarbeitung schreitet eine Zukunftswerkstatt nicht unmittelbar zur Problemlösung, sondern sie versucht, mit den Teilnehmenden zunächst eine Utopie zu entwerfen bzw. an einer überhöhten Zeichnung zukünftiger Möglichkeiten zu arbeiten. In dieser sogenannten *Phantasiephase* sollte eine entspannte Atmosphäre herrschen, die räumlich und spielerisch hergestellt werden muß. Der Übergang kann z.B. durch eine Phantasiereise, Meditation, mediale Unterstützung etc. eingeleitet werden. Es kann dann z.B. mit der Umkehrung der ausgewählten wesentlichsten Punkte der *Kritikphase* begonnen werden (Negation der Negation), um zu utopischen Lösungen zu gelangen. Die Beteiligten sollten frei von Sachzwängen in Brainstormtechniken und kreativem Spiel über phantastische Lösungen nachdenken. Ein wesentliches Kriterium für die Auswahl der Darstellungsformen besteht darin, daß sie möglichst anders als herkömmliche, allein rational orientierte Problemlösungsformen sein sollten. Die so ‚ersponnenen‘ Lösungen/Strategien stellen eine originelle Fundgrube für wirklich zukunftsweisende Wege dar. Sie werden in einem ‚Ideenspeicher‘ ohne Rücksicht auf ihre praktische Realisierbarkeit gesammelt. In einem zweiten Schritt (der bisweilen auch erst in der Realisierungsphase begonnen wird) müssen diese Ideen ‚transformiert‘, d.h. auf einen realisierbaren Kern zurückgeführt werden.

Nach Robert Jungk wird in dieser Phase die soziale Phantasie der Beteiligten entfaltet. Etwas pragmatischer ausgedrückt, geht es darum, die Problemlösung zu verfremden und in ‚verkehrten‘, ‚untypischen‘, nicht streng rationalen bzw. rein textlichen Darstellungsformen wie Malen, Rollenspiel, Sketch, Reportage auszudrücken. Das hat kreativitätswirkende Wirkung, weil von Alltags- und Berufszwängen befreit Ausdrucksformen entstehen können, die Dinge zutage bringen, die bei einem unmittelbar ‚rationalen‘ Zugang u.U. nicht gesehen worden wären.

4. In der *Realisierungsphase* werden die entstandenen Ideen auf ihre Tauglichkeit zur Umsetzung geprüft und bewertet. Ist ein Lösungsweg gefunden, so wird am Schluß schriftlich fixiert, wer wann was wie wo macht (Aktionsplan). Dieses Pflichtenheft ist das Logbuch für die folgende *permanente Werkstatt* (5. Phase) – die Realisierung der Lösungskonzepte (vgl. Abb. 1)

Im Extremfall kann jede Phase in ca. einer Stunde ‚durchgezogen‘ werden (Kurzwerkstatt). Am häufigsten verbreitet ist wohl die „Wochenendwerkstatt“ mit halbtägigen Phasen, nur selten wird eine Werkstatt während einer ganzen 5-Tage-Woche (z.B. im Bildungsurlaub) durchgeführt.

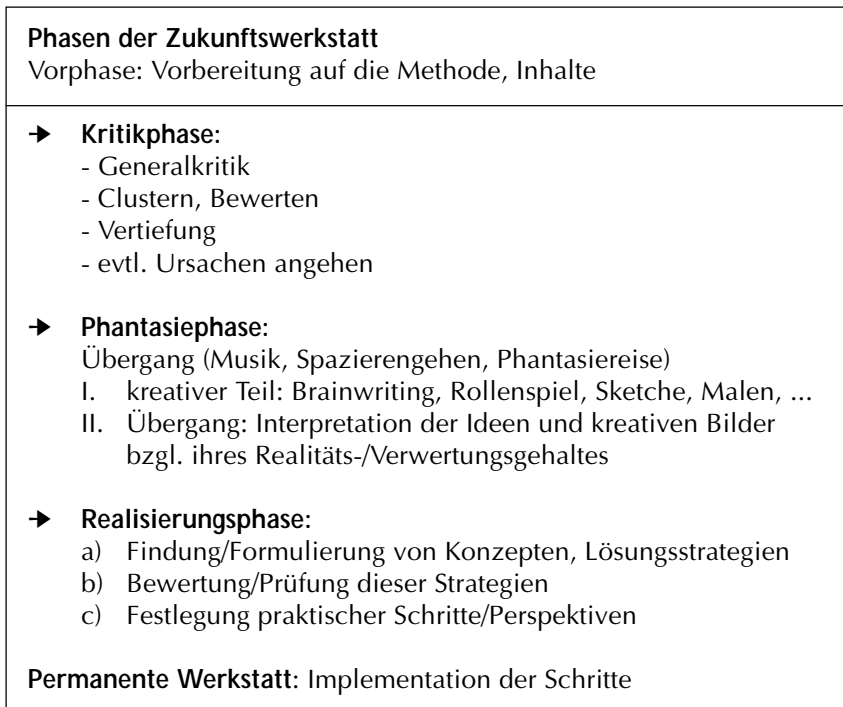


Abb. 1: Schema der (Haupt-)Phasen einer Zukunftswerkstatt

In der Anlage und im Detail können sich heute durchgeführte Zukunftswerkstätten, die sich alle auf die Begründer berufen, durchaus erheblich voneinander unterscheiden.

Es gibt z.B. die „Methodenwerkstatt“. Hierbei geht es dem Veranstalter nicht um die Lösung eines komplexen Problemfalles, sondern er möchte die Methode als solche vorstellen oder in seinem Seminarablauf einen stimulierenden Methodenwechsel haben. Die Moderatoren von Zukunftswerkstätten sind über Aufträge wie „Können Sie bei uns moderieren, wir

möchten mal eine Zukunftswerkstatt durchführen?“ nicht sehr glücklich, weil sie ihr Instrument immer noch als einen handlungsorientierten, prozeßbegleitenden Ansatz verstehen und nicht als ein Simulationsspiel.

Der klassische Fall, daß eine Bürgerinitiative eine Zukunftswerkstatt veranstaltet, um so ihre Aktion für ein besseres Umfeld voranzubringen, ist in den 80er Jahren aufgrund der Schwäche der Initiativbewegungen kaum erfolgt. Der häufigste Anwendungstypus fand in Bildungseinrichtungen statt, mit mehr bildungs- oder organisationspolitisch orientierter Thematik. Aus dem handlungspolitischen Instrument wurde damit ein Lösungskonzept, das sich auch für mehr theoretische oder prozeßorientierte Fragen eignete. Eine Werkstatt mit dem Titel „Zukunft der Umweltbildung“, die mit Studenten durchgeführt wird, hat mehr die Funktion, die Teilnehmenden aus ihrem Bildungsalltag zu reißen und sie eigenständig für Planungskonzepte für die Zukunft zu sensibilisieren, als ihnen damit bereits konkrete, bessere Handlungsperspektiven in die Hand zu geben. Teilbereiche der Organisationsentwicklung, wie die Frage nach der zukünftigen Organisationsstruktur oder nach einer neuen Corporate Identity, lassen sich durchaus erfolgreich mit einer Zukunftswerkstatt bearbeiten, solange gewisse Voraussetzungen zwischen den Teilnehmenden und den Auftraggebern vorab geklärt sind. Neuerdings wird die Zukunftswerkstatt im Rahmen der Lokalen Agenda 21 wieder verstärkt im Sinne ihrer ursprünglichen Bedeutung als ein „Bürgerinitiativinstrument“ eingesetzt bzw. diskutiert.

Methodisch lassen sich Zukunftswerkstätten grob danach typologisieren, welchen Raum die kreativitätsfördernden Techniken einnehmen bzw. wie stark der oder die ModeratorIn auf nichtrationale Gestaltungselemente setzt. Pointiert formuliert, kann man mehr „bauch-“ und mehr „kopf“-lastige Werkstätten unterscheiden.

Eine weitere mit der Methodik verbundene offene Frage stellt die explizite Berücksichtigung gruppendynamischer bzw. psychosozialer Komponenten dar. Während Norbert Müllert das aus der TZI stammende Postulat „Störungen haben Vorrang“ für eine Zukunftswerkstatt ausschließt, gibt es VertreterInnen, die bevorzugt mit Mitteln des Psychodramas Zwischenschritte und Ergebnisfindungen in einer Zukunftswerkstatt betreiben. Generell ist das methodische Spektrum in einer Werkstatt stark vom methodischen Hintergrund der ModeratorInnen geprägt.

Schließlich kann man auch den Ansatz von Utopiefindung in der Phantasiephase weniger im Sinne Jungks als kreative Evokation von sozialer Phantasie, sondern mehr pragmatisch als Lösungsfindung unter Ausnutzung von Kreativitätstechniken interpretieren, was unter anderem dazu führt, daß in ‚normalen‘ Moderationen der Baustein einer Phantasiephase eingefügt wird, um treffsicherer und mit mehr Motivation seitens der Teilnehmenden zu originellen Lösungen zu kommen.

3. Stärken des Zukunftswerkstatt-Konzeptes

Zwischen vielem aus der 68er Zeit, was uns heute bereits als angestaubt bzw. überholt erscheint, glänzt die Zukunftswerkstatt immer noch als zeitgemäß hervor. Ihre ‚Philosophie‘, Prozeßbeteiligte ernstzunehmen, sie nicht mit Vorgaben einzuschränken, sondern ihnen strukturierte Freiräume zu gewähren, in denen sie sich ungehindert entfalten können, ist mehr und mehr in den Managementtheorien aufgegriffen worden. Zentrale Entwicklungsvorgaben und lineare Kommandostrukturen erwiesen sich nicht nur in der staatlichen Bürokratie der 60er und 70er Jahre als deplaziert, sie funktionieren auch nicht in den großen marktbeherrschenden Unternehmen. Techniken, die das lokale Erfahrungswissen der Beteiligten produktiv werden lassen – und genau das tut eine Zukunftswerkstatt –, sind heute mehr denn je gefragt.

Im Bildungssektor stellen Methoden des selbständigen Arbeitens in Gruppen, in denen die Teilnehmenden selbst bestimmen, was sie weiter vertiefen wollen, wo sie die Probleme sehen und welche Lösungen sie für geeignet halten, immer noch beste Reformpädagogik dar, die leider in der Praxis häufig nicht erreicht wird. Die Attraktivität von Zukunftswerkstätten im Bildungsbereich beruht darauf, daß von ihnen auch heute noch progressive methodische Impulse ausgehen, die in der herrschenden Praxis innovativ wirken können.

Selbst wenn eine Gruppe eine Problemlösung erarbeitet, die ebenso in einem Buch nachzulesen wäre, so bewirkt der Prozeß des Selber-Erarbeitens eine ganz andere Identifikation mit den Inhalten und ihrer späteren Umsetzung in die Praxis. Damit fördert die Methode Akzeptanzen und Motivationen bei Prozeßveränderungen.

Zukunftswerkstätten leben vom sozialen Lernen, das neuerdings von den Konstruktivisten in den Erziehungswissenschaften so gepriesen wird. D.h., die Kommunikationsform bzw. das Miteinander-Ringen um neue Lösungen, das Darstellen in verschiedenen Zeichenformen (Rollenspiele, Bilder etc.) helfen den einzelnen bei ihrer individuellen Rekonstruktion der Wirklichkeit.

4. Probleme, Schwierigkeiten im Konzept der Zukunftswerkstatt

Unabhängig von den voranstehend skizzierten Vorzügen gibt es natürlich auch Hürden und Schwachstellen im Konzept, über die in den einschlägigen Lehrbüchern wenig geschrieben wird. Im folgenden werden methodische Schwierigkeiten erwähnt, die bei professioneller Moderation und unter der Voraussetzung eines angemessenen Themas durchaus zu bewältigen sind. Hingewiesen wird aber auch noch einmal auf die veränderten gesellschaftlichen Rahmenbedingungen, die in Teilen eine neue Reflexion des Ansatzes erzwingen.

4.1 Konsistenz der Phasen, innere Dramaturgie

Kritik-, Phantasie- und Realisierungsphase sind drei methodisch-konzeptionell sehr unterschiedliche Bausteine mit je offenen Entwicklungen. Im Idealfall muß sich ein konsistenter Strang der thematischen Entwicklung zwischen den Phasen ergeben. D.h., eine perfekte Werkstatt muß im Zeitrahmen in der Kritikphase bewältigbare, von der Gruppe akzeptierte Kernfragen destilliert haben, für die im Einstieg in die Phantasiephase geeignete Fragen zu formulieren sind, die zu produktiven utopischen Darstellungen mittels geeigneter kreativer Techniken führen. Aus diesen Darstellungen müssen alle spannenden Ideen gefiltert und zu brauchbaren Ideen transformiert werden. In der Realisierungsphase müssen die Teilnehmenden genügend Kompetenz und ‚ideologischen Abstand‘ bewahren, um unter den gefundenen Strategien die tauglichsten bzw. die „best of“ auszuwählen. Im Aktionsplan müssen die Akteure gefunden werden, die für die Durchführung der beauftragten Fragestellungen die geeigneten sind. Das ist ein äußerst anspruchsvolles Programm in Anbetracht nur eines Moderators und eines kurzen Zeitbudgets.

Unterstellen wir eine gute Ideenproduktion in der Phantasiephase, dann fragt sich, nach welchen Kriterien diese Ideen sortiert werden sollen. Denkt man beim Bewerten schon an die Realisierbarkeit, bremst man die soziale Phantasie bzw. den Kreativitätsstrom zu früh; bewertet man nach Abstrusität, bürdet man der Transformation zur Realität vielleicht zu viel auf. Der/die ModeratorIn steht unter dem Druck, die ‚fruchtbarsten‘ Ideen herausstellen zu müssen, ohne das selbst im voraus wissen zu können. Ungeklärt ist die Frage, wer eigentlich die Ideen selektiert. Die Teilnehmenden sind im phantastischen Spiel die unbeschwerten Ideenproduzenten, sie können nicht gleichzeitig auf deren produktiven Gehalt achten. Also müssen andere Teilnehmende (bei Gruppenarbeit), in jedem Fall aber der Moderator als neutraler Begleiter die Selektion vornehmen. Die Gefahr, daß die Ideen herausgefiltert werden, die den Anwesenden vertraut und politisch erwünscht sind, ist groß. Damit verschenkt die Gruppe aber die Chance, auf wirklich Neues, Innovatives zu stoßen.

Unabhängig davon, ob in der Realisierungsphase sehr gute Ideen mit Hinblick auf ihren Realisierungs- und Innovationsgrad angekommen sind, entsteht häufig das unter ModeratorInnen bekannte Problem, daß nun plötzlich bei der Realbewertung die schöne, auch gruppenspezifisch angenehme Zeit vorbei ist und der harte Wind der Realitätsprüfung zu spüren ist. Während in der Phantasiephase Sachzwänge ignoriert werden konnten, dürfen jetzt die Teilnehmenden unter bewußter Beachtung der Sachzwänge nicht wieder in die hemmende Einschätzung des „es geht sowieso nichts“ zurückfallen. Die „Realitätsfalle“ darf den Ideenstrom nicht blockieren, denn gerade bei der Beurteilung, ob eine Maßnahme unter den herrschenden politischen Verhältnissen machbar ist, ist wiederum auch Phantasie gefragt. Eine kleinkarierte, buchhalterische Punktevergabe zur Beurteilung guter Ideen aus der Phantasiephase wird mit Sicherheit zu deren Ablehnung führen. Wir haben heute – und hier berühren wir prinzipielle Unterschiede gegenüber der Gründerzeit der Zukunftswerkstatt – mit Sicherheit eine Problemverschiebung. Es besteht heute weniger ein Mangel an Strategien für eine bessere Zukunft als vielmehr ein Mangel an Ideen, wie man diese Strategien umsetzt. D.h., die Realisierungsphase, die von den Gründern mehr einen technischen Selektions- und Durchführungscharakter zugewiesen bekommen hatte, muß das eigentlich schwierige Problem der Umsetzung von Strategien lösen. In der Planung einer Werkstatt sollte darum für diese Phase genügend Zeit vorgesehen werden.

Ein weiteres Problem der Realisierungsphase besteht darin, daß für die Beurteilung der Machbarkeit vorgeschlagener Strategien häufig Expertenwissen notwendig ist, das bei den Teilnehmenden unter Umständen nicht vorliegt. Reinhard Sellnow schlägt als Kriterienkatalog zur Bewertung von Ideen die Sparten „positiv“, „negativ“ und „interessant“ vor, wobei unter der letzten Sparte auch die offenen Fragen zu notieren sind. Wie soll man aber in der Gruppe zu einem arbeitsfähigen Entschluß kommen, wenn wesentliche Beurteilungsfragen als noch offen angesehen werden müssen?

Die „Konsistenzfrage“ einer Moderation könnte am Ende selbstkritisch lauten: „Wäre man auch ohne die beiden Phasen zuvor zu den Ergebnissen gekommen?“ Oder: „Hätte man sich eine Phase schenken können?“ Oder: „Hat man nicht viel zu viel Zeit auf eine Phase verwendet?“

4.2 Die Kritikphase – immer der geeignete Einstieg?

Sich einem Problem über Kritik zu nähern, ist zweifellos auch ein Erbe des 68er Zeitgeistes. Herrschende Verhältnisse mußten durch Kritik entlarvt, der „Verschleierung“ der wahren Verhältnisse mußte durch Kritik entgegengearbeitet werden. Nach der Hegelschen Dialektik führt die Negation der Negation zu einer neuen Erkenntnisdimension. Dies sollte z.B. mit dem Umdrehen der Kritikargumente als Startpunkte für die Utopiephase erreicht werden.

Lernpsychologisch betrachtet, kann das Kritisieren bzw. das Versinken in Schwierigkeiten sehr leicht demotivierend wirken. Zum Beispiel wird über Umweltrisiken ohnehin gerne in katastrophischen Metaphern berichtet. Wenn eine Gruppe alles zusammenträgt, was sie an Umweltunbill täglich erfährt, dann kann sie geradezu verzweifeln angesichts der dabei entstehenden Negativkataloge. Warum sollte jemand, der eine bessere Welt entwerfen will, nicht besser mit dem Sammeln gelungener Beispiele beginnen? (Diesen Rat gibt der/die ModeratorIn übrigens gerne den Teilnehmenden in der Phantasiephase, wenn der Ideenstrom stockt – das ist eigentlich zu spät.)

Die Kritikphase hat – nüchtern betrachtet – die Aufgabe, die Gruppe mit dem Problemstand detailliert vertraut zu machen; das sollte dem Sach-

verhält angemessen und muß nicht immer mit Kritik verbunden sein. Methodisch ist dabei das „Trichterprinzip“ zu beachten, d.h., von einem möglichst breiten Einstieg muß die arbeitende Gruppe zum Wesentlichen finden. Die Verschärfung auf das Kritisierenswerteste kann leicht aber auch den Blick dafür verstellen, daß Lösungen vielleicht auch aus einer ganz anderen Ebene zu erwarten sind. Wie gelangt man zu dieser, wenn die konzentrierte Kritik den Startpunkt für die Phantasiephase definiert? Geht man den Einstieg in eine Werkstatt mehr bilanzierend an (z.B. mit der Frage: Was gefällt uns, was gefällt uns nicht?), dann befinden sich die Teilnehmenden bereits am Start in der Sammlung von positiven Argumenten und Ideen auch ohne negative Dialektik. Der Autor plädiert aus seinen Erfahrungen im Umweltbereich dafür, die „Kritikphase“ besser als eine „Problemerkfassungsphase“ zu definieren.

4.3 Die Wirkung von Kreativitätstechniken – verordnete Utopie?

Ob am Samstagmorgen um 9.30 Uhr eine Teilnehmergruppe auf Kommando (bzw. nach methodischen Hinführungstricks) wie geplant in einen besonderen Zustand versetzt werden kann, in dem die Ideen nur so sprudeln, ist überaus fraglich. Was einem Erfinder bzw. einem kreativen Menschen in bestimmten, sich meist zwanglos und zufällig ergebenden entspannten, auf die Person zugeschnittenen Situationen gelingt, das möchten Kreativitätstechniken durch stimulierende Rahmenbedingungen für jede/n TeilnehmerIn geplant realisieren.

Nüchterne Teilnehmer von Werkstätten, die Kreativitätstechniken skeptisch gegenüberstehen, lassen sich gut mit folgendem Argument gewinnen: Man stelle sich einen Programmierer vor, der in einem schwierigen Programm einen Fehler entdeckt, dessen Ursache er bei rationaler Prüfung aller Schritte absolut nicht finden kann. Aber als er abends entspannt in der Badewanne liegt und überhaupt nicht aktiv an seine Arbeit denkt, fällt ihm plötzlich intuitiv ein, wo die Ursache seines Programmierproblems liegen könnte. D.h., völlige Entfernung von seinem Arbeitsplatz und eine völlig andere Methodik verhelfen ihm zu kreativen Einsichten. Ein wesentliches Moment seiner Eingebung besteht sicher gerade darin, daß er sich nicht vorgenommen hat, eine Programmlösung zu finden, sondern daß dies ganz unvermutet erfolgte. Diesen „Badewanneneffekt“ möchte die Phantasiephase einer Werkstatt auf dem Verordnungswege erreichen.

Man darf wahrscheinlich froh sein, wenn es gelingt, einer Gruppe bzw. ihren einzelnen Mitgliedern Verklebungen und Blockaden zu nehmen, so daß sie in eine ungehinderte, normale Gruppenproduktivität geraten. Der Zeitdruck (z.B. beim Brainwriting) und der Perspektivwechsel bei Rollenspielen, beim Malen etc. sorgen zumindest dafür, daß viele Ideen entstehen, so daß die Gruppe mehr zustande bringen kann, als wenn sie einfach miteinander debattieren würde. Eine wissenschaftliche Überprüfung, ob eine Problemlösungstechnik mit Kreativereinlage weiterkommt als eine normal moderierte Problemlösungssuche, ist dem Autor nicht bekannt. Auch ist in Erfahrungsberichten zu Zukunftswerkstätten über die Effizienz der Phantasiephase wenig nachzulesen. Daß diese Phase allgemein als unumstößlicher Bestandteil empfunden wird, hängt mit dem Paradigma einer an einer utopischen Vision ausgerichteten Zukunftsgestaltung zusammen. Nicht zuletzt sprechen aber auch der starke Methodenwechsel, der Spaß und das Spielerische für die allgemeine Akzeptanz dieser Phase, mit der frischer Wind in eine ansonsten meist trockene Seminarpraxis gebracht wird.

4.4 Der Faktor Zeit – gleiches Maß für ungleiche Prozesse

Kommunizieren, verstehen, zustimmen, akzeptieren etc. sind kognitive Leistungen, die ein eigenes Zeitbudget haben. Für eine Kommunikation über bestimmte praktische oder theoretische Fragen haben wir aus Unterrichtsstunden, Seminaren, Vorträgen etc. eine gewisse kulturelle Übung erworben, so daß es ein gewisses „Seminarmaß“ gibt, nach dem die Präsentation und Diskussion neuer Themen gewinnbringend in mehreren Stunden abgehandelt werden kann. Das heißt, ein halber Vormittag für eine Kritikphase, die alle auf einen gewissen Problemstand bringen soll und die wesentlichen Fragen thematisiert, scheint ein durchaus angemessener Zeitraum zu sein.

Für kreatives Arbeiten sind, wie voranstehend angedeutet, eine entspannte Atmosphäre und ungewöhnliche Darstellungsformen hilfreich. Bezüglich der Zeit gibt es die Erfahrung, daß wichtige Dinge, bei denen auch gute Einfälle produziert werden, meist in relativ kurzer Zeit erfolgen können. D.h., viel Zeit muß keineswegs viel Kreativität zur Folge haben. Norbert Müllert äußerte sich einmal gegen lange Zukunftswerkstätten, wie sie z.B. in Bildungsurlauben (5 Tage) praktiziert wurden, da sie keine bes-

seren Resultate bringen als Wochenendwerkstätten. D.h., auch eine Phantasiephase mag z.B. mit einem halben Tag auskommen, wobei es sehr darauf ankommt, welche Methoden Anwendung finden sollen. Wer mit der Technik „Brainwriting“ arbeitet (vgl. Wack u.a. 1993, S. 33) kann sogar in sehr kurzer Zeit sehr viele Ideen generieren, wer künstlerisch gestaltend mit konstruktiven Elementen arbeitet, wird entsprechend dafür Raum einplanen müssen.

Ein wesentliches Zeitproblem stellt sich aber, wenn z.B. in der Realisierungsphase scheinbar rational, logisch selektiv zwischen verschiedenen Strategien, die später handlungsleitend sein werden, ausgewählt werden soll. Solange man in Seminarmanier zwischen verschiedenen Optionen wertet (logisch-rationale Ebene), kann man dies in einem angemessenen Zeitraum tun. Wenn man aber verantwortlich einer Option den Zuschlag geben soll, dann ist der oder die einzelne damit um so eher überfordert, je innovativer, d.h. je ungewöhnlicher und der Alltagsroutine widersprechender diese Option ist. Bevor das Bewußtsein ganz neue Dinge aufnehmen kann, die Risiken und unabsehbare Möglichkeiten enthalten, bedarf es einer inneren Auseinandersetzung damit, die Zeit, Abstand und mehrfache Erwägung aus unterschiedlichen Perspektiven braucht. Schon eine Nacht zwischen zwei beliebigen Phasen, die durch einen sehr lockeren, gemeinsamen Abend eingeleitet wurde, kann die Dynamik einer Gruppe und ihre Zielorientierung entscheidend verändern. Dinge zu überschlafen, in Ruhe mit anderen zu bereden, beeinflusst Entscheidungen und Einstellungen. Der Anspruch, in der Realisierungsphase zukunftsweisende Projekte festzuklopfen, ist reichlich überzogen und wird verhaltenspsychologischen Erkenntnissen nicht gerecht.

4.5 Die Realisierung der Realisierung – wer hilft der Gruppe „danach“?

Lösungen bzw. Handlungsstrategien aus innovativen Zukunftswerkstätten weisen über normale bzw. herrschende Strategien hinaus, weshalb ihre Durchsetzung in der Regel mit mehr Widerstand zu rechnen hat. So sind sie schwieriger umzusetzen als „normale“ Lösungen, damit können die einzelnen im Aktionsplan festgelegten Akteure überfordert sein. Ohne weitere Prozeßbegleitung kann deshalb die Durchsetzung unkonventioneller Strategien in der Realität leicht scheitern. Es kann an der Professio-

nalität der Beauftragten mangeln oder an ihrer versiegenden Motivation liegen. Robert Jungk hat es als Idealfall angesehen, daß eine Werkstatt Anlaß für die Gründung eines sozialen Projektes wird, in dem die Realisierungen weiterhin in gemeinsamer Arbeit angegangen werden können. Wenn das aber nicht der Fall ist, sollte unbedingt schon bei der Planung der Werkstatt eine Nachbetreuungsphase vorgesehen werden, die als Prozeßunterstützung für die Realisierung konzipiert ist.

4.6 Die Rolle des/der ModeratorIn

Die Vergabe der Moderation einer Zukunftswerkstatt an eine Person ist – abgesehen von der erwarteten Professionalität des Moderators – ganz wesentlich auch eine Frage des Vertrauens, das zwischen der Gruppe und dem Moderator aufgebaut werden soll. Im besten Falle sollte ein intensives Vorgespräch erfolgen, in das nach Möglichkeit die Mehrzahl der potentiell Teilnehmenden eingebunden ist, damit die Gruppe entscheiden kann, ob sie willens ist, sich mit diesem Moderator in das Abenteuer einer Zukunftswerkstatt zu stürzen. Und damit es sich nicht um ein Abenteuer mit offenem Ausgang handelt, sollte auch vorher festgelegt werden, was das Moderationsziel ist und welche Konsequenzen nach erfolgter Moderation gezogen werden sollen.

Nach der Lehrbuchdefinition soll ein Moderator ein neutraler Regelwächter und Denkprozeßbegleiter sein. Aber selbst in „normalen“ Moderationen üben Moderatoren unvermeidlich auch inhaltlich strukturierende und damit ergebnisbeeinflussende Wirkungen aus (vgl. Apel 1988). Diese Situation verschärft sich im Fall der Zukunftswerkstatt, die doch eine recht rigide Rahmenstruktur vorgibt, in der ein Moderator wesentliche Navigationsschritte zu initiieren hat.

Das Stimulieren, wenn der Kritikfluß, der Ideenfluß oder aber das Bewerten nicht vorankommen, stellt bereits eine Gratwanderung zwischen Gedankenhilfe und Manipulation dar. Ist es das Ziel der Phasen, daß Teilnehmende das entwickeln, was in ihrem Horizont liegt, oder sollen sie durch weitere Stimuli auf einen „höheren“ Stand gehoben werden, den der oder die ModeratorIn noch überblickt? Beim Sammeln in der Kritikphase kann beispielsweise ein im Thema sehr versierter Moderator den Eindruck haben, daß die Gruppe noch lange nicht alles notiert hat, was

an Kritikpunkten denkbar ist. Soll er nun stark darauf drängen – möglichst noch durch Hinweise auf bislang unerwähnte Bereiche –, daß die Sammlung vollständig wird, oder hält er sich sehr zurück und beläßt die Gruppe in ihrem Niveau der Problembearbeitung? Wenn sich die Moderation stark einbringt, kann ihr die Gruppe im nachhinein dankbar sein, wenn Unerwartetes doch noch zutage kam – es kann aber auch möglich sein, daß damit Nennungen erfolgt sind, hinter denen die Teilnehmenden nicht stehen, die sie im weiteren Verlauf kaum verdichtend bearbeiten können. Die Moderation einer Werkstatt steht damit vor denselben Problemen, die eine organisierte Betreuung von selbstgesteuerten Lerngruppen hat (vgl. Apel 1994).

Ein noch heikleres Problem stellen die Konzeption und die spezifischen Frageformulierungen der Übergänge dar. Der methodische Einstieg in die Phantasiephase hängt z.T. von den Räumlichkeiten, der Ausstattung und der Umgebung ab, er wird meist bei der Vorausplanung des Konzeptes festgelegt. Wie flexibel sollte die Moderation sein, wenn sich herausstellt, daß die Ergebnisse der Kritikphase schlecht zu dem gewählten Einstieg passen? Den aus der Kritikphase resultierenden Schritten für die Phantasiephase kommt inhaltlich eine entscheidende Rolle zu. Ein „falsch“ formulierter Utopieauftrag kann einen wichtigen Arbeitsstand der Kritikphase verschütten, falsche Hinweise bei der Ideenauswahl in der Phantasiephase können kreative Einfälle vernichten etc. Das heißt, während bei reinen Moderationen die Prozeßkontrolle ausreicht, kommt der Formulierung der Arbeitsaufträge, der visuellen Strukturierung, den methodischen Arbeitsvorschlägen etc. eine sehr große inhaltliche Bedeutung für die Ergebnisfindung einer Werkstatt zu. Von der Moderation wird dabei, wie vorausgehend schon betont, eine sehr hohe methodische Kompetenz mit großer Sensibilität für die behandelte Thematik abverlangt. Andererseits hat die Moderation hier erhebliche Eingriffsmöglichkeiten, so daß das Werkstattresultat nicht mehr allein ein Gruppenergebnis darstellt, sondern auch manipulativ (lehrerhaft) von der Moderation mit gestaltet sein kann.

Da eine Werkstatt das Spiel der rechten und linken Gehirnhälften durch rationale und intuitive Phasen zu nutzen sucht, muß auch die Moderation das Instrumentarium dieser unterschiedlichen Zugänge beherrschen. Da dies bei den wenigsten Personen der Fall ist, haben wir in der Realität entweder „bauchlastige“ oder „kopflastige“ Werkstätten. Wenn sich ein

methodisch gut eingespieltes Paar (am besten Mann und Frau) zur Moderation einfindet, kann es aufgrund der sich ergänzenden weiblichen bzw. männlichen Kommunikationsstile den Anforderungen noch am ehesten gerecht werden.

4.7 Der Umgang mit Hierarchien und disparaten Zielvorstellungen

Die Teilnehmenden einer zu moderierenden Gruppe sind grundsätzlich als gleichberechtigt anzusehen. Das gilt selbstverständlich auch für die Teilnehmenden von Zukunftswerkstätten. In einer Bürgerinitiative gibt es natürlicherweise nach dem Sozialstatus, der Ausbildung, dem Geschlecht und dem Alter unterschiedliche TeilnehmerInnen, aber in ihrem Anliegen sind es Gleichgesinnte. Das ändert sich, wenn z.B. eine Zukunftswerkstatt zur Organisationsentwicklung eines Betriebs durchgeführt wird. Die Vorstellung (der Zweck der Werkstatt), daß alle eine bessere Betriebsstruktur wünschen, ist eine schöne Fiktion, die zu allgemein ist, um nicht an bestehenden (und unveränderbaren) Personalstrukturen jederzeit scheitern zu können. Eine Werkstatt über die zukünftige Abteilungsstruktur in einem Betrieb kann von den Teilnehmenden als ein partizipatives Instrument der Mitbestimmung angesehen werden, während der Abteilungsleiter und Personaldirektor diese Werkstatt dazu nutzt, um herauszufinden, was die Leute denken, wie stark sie sich mit dem Unternehmen identifizieren und wie sie sich persönlich einbringen. Im Sinne eines „Qualitätszirkels“ kann sich die Leitung letztlich ein paar interessante Organisationsaspekte der Werkstatt zu eigen machen, ansonsten aber ihre Abteilungsorganisationsplanung völlig abweichend von den Werkstattsergebnissen durchführen. In diesem Falle hat es keinen klaren Kontrakt gegeben, was Zweck und Konsequenzen der Werkstatt sein sollen. Sie ist durch hierarchische Organisationsstrukturen u.U. gegen die Teilnehmerinteressen instrumentalisiert worden.

Was geschieht, wenn Vorgesetzte und abhängig Beschäftigte zusammen in einer Werkstatt sitzen? Welche Dynamiken löst die Teilnahme eines hohen politischen Beamten oder eines Vertreters einer geldgebenden Stiftung aus, zu denen Abhängigkeitsverhältnisse seitens der anderen Teilnehmenden bestehen? Diese Fragen haben sich zur Entstehungszeit des Konzeptes noch nicht gestellt, und für den Umgang mit spezifischen Teilgruppen gibt es bislang keine speziellen Methodenvorschläge. Kritisch ist

dabei natürlich nicht das Abhängigkeitsverhältnis an sich, sondern die damit möglicherweise verquickte Koppelung mit dem bearbeiteten Themenfeld. Für diese Fälle sollte ein klärendes Vorgespräch zwischen den beteiligten Personen und der Moderation erfolgen, in dem die Rollen in der Werkstatt thematisiert werden.

Die klassische Thematik der 70er Jahre, für die die Werkstätten ersonnen wurden, bestand im Konflikt zwischen zwei Zielvorstellungen. Zum Beispiel wollte die Verwaltung eine Müllverbrennungsanlage vor Ort installieren, und eine Initiative wehrte sich gegen diese Anlage. Sie plante in einer Zukunftswerkstatt Alternativen gegen das staatliche Müllkonzept.

Die „Oppositionskultur“ dieser Zeit gibt es so nicht mehr. Gefragt sind statt dessen „Allianz-Konzepte“, die aus unterschiedlichen Vorstellungen ein Gemeinsames hervorbringen sollen, das mehr als der kleinste gemeinsame Nenner aller Beteiligten ist. Kann eine „klassische“ Zukunftswerkstatt diese Aufgabe erfüllen? Im voranstehenden Konfrontationsmodell eint alle Teilnehmenden einer Werkstatt die gemeinsame Vorstellung von dem, was sie nicht wollen. Im Allianzmodell fehlt diese einende Kraft. Jeder gesellschaftspolitische Akteur zieht an seinem Strang, muß an seinen Vorteil denken und weiß noch nicht, wohin eine mögliche gemeinsame Lösung ihn bringen wird. Ausgangsbedingungen sehr divergierender Rollenvorstellungen im gesellschaftspolitischen Konzert der Teilnehmenden widersprechen der Methodik einer Zukunftswerkstatt. Schon die Kritikphase setzt einen gemeinsam als schlecht/unbefriedigend empfundenen Zustand voraus, gegen den aus unterschiedlicher Perspektive Argumente gesammelt werden. Im Allianzmodell müßte von vielen Zuständen ausgegangen werden, die jeweils akzeptiert oder aber abgelehnt werden. Anstelle der Frage „Was stört uns alle?“ müßte z.B. gefragt werden: „Wo könnten wir uns treffen?“ Auch die Phantasiephase setzt eine halbwegs homogene Grundvorstellung voraus, weil andernfalls die utopische Vision des einen als Horrorbild im Verständnis des anderen erscheinen kann. Wenn damit die Grenzen der Zukunftswerkstatt als ein Modell zur Aushandlungslösung politisch widerstreitender Gruppen aufgezeigt sind, soll das nicht heißen, daß eine Werkstatt für solche Prozesse untauglich ist.

5. Die Zukunftswerkstatt als Instrument bei Lokalen Agenda-21-Prozessen

Ködelpeter nennt vier Ziele, die für eine Zukunftswerkstatt im Agenda-21-Prozess geeignet sein können (Ködelpeter 1998):

- einen Einstieg in die Lokale Agenda zu schaffen
- Leitbilder/Leitsätze für eine nachhaltige Entwicklung einer Gemeinde/Region zu entwickeln
- Lokale Agenda-Arbeitskreise zu konkreten Projekten zu führen
- eine arbeitsfähige und kreative lokale/regionale Agenda-Gruppe zu bilden.

Um nicht in die oben angedeuteten Schwierigkeiten zu geraten, ist dem nur mit Einschränkung zuzustimmen. In einer größeren Gemeinde mit entweder unübersichtlichen politischen Strukturen oder aber mit deutlich einseitigen politischen Ausrichtungen in vielen Gremien sollte ein Einstieg in die Lokale Agenda gewiß nicht mit einer Zukunftswerkstatt versucht werden. Die Ursache liegt darin,

- daß die notwendigen Abstimmungsmechanismen als Basis einer breiteren Akzeptanz in solchen Situationen meist nicht gegeben sind
- daß mehrstufige Etappen auf unterschiedlichen Ebenen beschritten werden müssen.

Eine Werkstatt würde sich wahrscheinlich in der Kritikphase an unversöhnlichen Widersprüchen aufreiben, Veranstalter müßten dann zur Kenntnis nehmen, daß es für das Ersinnen von Visionen und gar für ihre Realisierungsmöglichkeiten politisch noch viel zu früh ist.

Denkbar ist allerdings, daß eine Gruppe handlungswilliger Akteure, die gemeinsam in ihrer Kommune einen Agendaprozess initiieren wollen, beschließt, eine Werkstatt zur Ideefindung zu machen.

Auch die pauschale Zielsetzung, mit einer Zukunftswerkstatt Leitbilder generieren zu wollen, unterschätzt den langwierigen Kommunikationsprozess, der notwendig ist, um in den Wertebildern politischer Kontrahenten Bedingungen für neue Koalitionen und veränderte Einstellungen zu schaffen. Eine wesentliche Voraussetzung für eine Leitbildfindung mittels einer Werkstatt wäre, daß ein entsprechendes Forum oder ein Arbeitskreis bereits einen Konsens über eine einzuschlagende Richtung gefunden hat,

so daß es wesentlich darum geht, in dieser Richtung besonders innovative bzw. zukunftsweisende Ideen, Strategien und Projekte zu finden.

Auch die letzten beiden Ziele, wobei die Zukunftswerkstatt sich dem begrenzteren Themenfeld eines Arbeitskreises bzw. seiner Gründung widmen soll, sind sicher nur dann zu erreichen, wenn die Teilnehmenden mit gewissen homogenen Voraussetzungen antreten. Trotz der geäußerten Bedenken ist Ködelpeters Beitrag zum Thema durchaus lesenswert. Seine angeführten Beispiele funktionieren, weil es sich dabei in der Regel um überschaubare, kleinere Gemeinden handelt bzw. um jeweilige Akteursgruppen, die sich als eine Gesinnungsgemeinschaft fühlen konnten.

Es kann hier kein alternativer Katalog für Anwendungsfelder von Zukunftswerkstätten vorgelegt werden. Es erscheint uns allerdings ratsam, die Vorstellung aufzugeben, eine Zukunftswerkstatt sei das Instrument per se bei einer Suche nach Visionen für die Zukunft. In einem Lokalen Agenda-21-Prozeß muß ein sehr dornenreicher, strategisch verschlungener Weg beschritten werden, der viele Ebenen hat, die jeweils in eigenen Prozeßschritten zu durchlaufen sind, die auf den lokalpolitischen Zustand einer Gemeinde abgestimmt sein müssen. Dabei kann eine Zukunftswerkstatt ein wichtiger Schlüssel in einem Prozeßschritt sein, wenn es darum geht, für eine gefundene Balance Identifikationen herzustellen, die Kommunikation zu verbessern oder einer produktiven Ideenfindung Unterstützung angedeihen zu lassen.

Wenn eine Zukunftswerkstatt nicht mehr die alleinige Methode zur Lösung eines Problems ist, dann verändert sich auch in der Realisierungsphase der Stellenwert des alles entscheidenden Aktionsplans, bei dem die zukünftigen Schritte festgeschrieben werden. Sowohl die Planenden (insbesondere der Auftraggeber) als auch die Teilnehmenden müssen im voraus sehr deutlich festlegen, was man von der Werkstatt erwartet bzw. welchen Verbindlichkeitsgrad welche Ergebnisse haben sollen. Zum Beispiel ist es durchaus möglich, eine Werkstatt in der Gründungsphase eines Arbeitskreises zu einem lokalpolitischen Thema sehr ergebnisoffen einzusetzen, um die Teilnehmenden aufeinander einzustimmen (eine Identifikation mit dem Kreis und seinem Thema zu erreichen) und ihnen in angenehmer Weise bei der Themen- oder Projektfindung behilflich zu sein. Es wäre klarzumachen, daß die Themengenerierung nichts Verpflicht-

tendes hat (um nicht gleich zu Beginn Blockaden zu provozieren), sondern daß das Finden (in der Phantasiephase) und das Diskutieren (in der Realisierungsphase) mehr ein Testfeld ist, bei dem alle Beteiligten bereits die gegenseitigen Kooperationsfähigkeiten und Schmerzgrenzen in einer produktiven Atmosphäre austesten können. Das wirkliche Aushandeln der gefundenen Ergebnisse würde damit aus der Werkstatt herausgenommen und einem längerfristigen Prozeß verschiedenster Verhandlungsformen ausgesetzt werden.

Umgekehrt kann aber auch eine Werkstatt sehr ergebnisorientiert definiert werden, indem alle Beteiligten in einem Vorvertrag festlegen, daß die gefundenen Ergebnisse (konsensual oder mehrheitlich entstanden) in einer bestimmten Form in die politische Administration Eingang zu finden haben. Hier fällt dem Moderator einer Werkstatt die wichtige Aufgabe zu, den gesamten Konsultationsprozeß zu überschauen und in diesen die Werkstatt als eine Teilstück sinnvoll und produktiv zu integrieren. Das ist unter Umständen eine schwierige Aufgabe, weil man im voraus nicht weiß, was sich thematisch und dynamisch in der Werkstatt entwickeln kann.

Es muß auch nicht immer eine ganze Zukunftswerkstatt sein, die als Prozeßbaustein Eingang findet. Im Spiel divergierender Vorstellungen, die nicht aus einer Phantasiephase stammen, sondern die aus den Ideentanks der anwesenden Ideologieträger kommen, können jedoch Elemente einer Realisierungsphase sehr fruchtbar sein, indem die vorgeschlagenen Ideen einer gemeinsamen nüchternen Überprüfung ihrer Realisierbarkeit unterzogen werden. Das heißt, ein prozeßbegleitender Moderator greift sich in diesem Falle die „Realisierungsphase“ heraus, die er in seine Moderation als methodischen Teilschritt einbringt.

Anmerkung

- 1 Heute werden meistens Kärtchen verwendet (Kärtchentechnik), was allerdings nicht dieselbe Nähe schafft wie die gemeinsame Arbeit an einem großen Papier.

Mediation in öko-sozialen Gestaltungsprozessen

1. Rahmenbedingungen und Prozeßgestaltung von Umweltmediationsverfahren

1.1 Informationen zur (Umwelt-)Mediation

1.1.1 Was ist Mediation?

Mediation ist in den letzten Jahren einerseits zu einem Schlagwort geworden, andererseits ist aber oft noch wenig bekannt, was ein Mediationsverfahren tatsächlich ausmacht und von anderen Formen der Konfliktmittlung oder Bürgerbeteiligung unterscheidet. Die Erfahrung zeigt, daß nicht alles, was an Runden Tischen oder in anderen Gremien verhandelt wird, einem Mediationsverfahren entspricht. Daher werden zunächst der Anspruch und die Besonderheiten der Methode, ihre Entwicklung sowie die bisherigen Einsatzbereiche vorgestellt. Für eine vertiefende Darstellung wird auf Erfahrungen aus dem Bereich der Umweltmediation zurückgegriffen. Die Darstellung beruht im wesentlichen auf den Praxiserfahrungen der Autorin, ergänzt um ausgewählte Beiträge aus Falldokumentationen und wissenschaftlichen Veröffentlichungen zum Thema. Dabei kann es nicht um eine auch nur annähernd erschöpfende Darlegung des aktuellen Diskussionsstandes über die Implementierung von (Umwelt-)Mediation gehen, auch würde eine in sich abgeschlossene methodische Anleitung den Rahmen sprengen. Es soll jedoch versucht werden, wesentliche Aspekte darzustellen und zur vertiefenden Auseinandersetzung mit Mediation anzuregen.

Mediation („Vermittlung“) in der nachfolgend vorgestellten Form ist ein in den USA entwickeltes Modell zum Interessenausgleich und zur Konfliktlösung durch Verhandeln unter Einschaltung eines neutralen Dritten. Tradiertere Formen der Konfliktbewältigung aus verschiedenen ethnischen und religiösen Gruppen wurden mehr oder weniger bewußt integriert. Mediationsverfahren sind Beispiele für Strategien alternativer Konfliktlösungen (USA: Alternative Dispute Resolution, ADR). „Alternativ“ bedeu-

tet in diesem Zusammenhang, daß sie als nicht durch Verfahrensgesetze formalisierte, vor- bzw. außergerichtliche Möglichkeit der Streitbeilegung eingesetzt werden. Inzwischen werden Mediationsverfahren in vielen Ländern der Erde für sehr unterschiedliche Aufgaben eingesetzt und müssen dabei die jeweiligen Konfliktkulturen berücksichtigen.

Ein **Mediationsverfahren** ist ein

- freiwilliger,
- informeller,
- kooperations- und konsensorientierter

Planungs- und Verhandlungsprozeß zur Entwicklung

- sachgerechter,
- weitgehend gemeinsam getragener

Problemlösungen unter **Einbezug eines neutralen, allparteilichen Konfliktmittlers (Mediators)**.

Leitziel ist die Sorge für ein faires Gesprächsklima, das gekennzeichnet ist durch

- einen gleichberechtigten Zugang zu Informationen
- das Einbringen von Interessen und Vorschlägen in den Problemlösungsprozeß
- das gemeinsame Entwickeln neuer Lösungen.

© Beate Günther

Abb. 1: Wesentliche Merkmale eines Mediationsverfahrens

Diese bewährte Definition eines Mediationsverfahrens kann je nach Anwendungsfeld und Ansprüchen an die Ausgestaltung von Mediationsprozessen um weitere spezifische Merkmale erweitert oder abgewandelt werden (vgl. Heinrich-Böll-Stiftung 1996¹). Essentiell ist in jedem Fall der Einsatz eines neutralen Konfliktmittlers, der keinen Vorteil von irgendeiner Option des möglichen Verfahrensausgangs hat. Er oder sie soll allparteilich sein, so daß keine der beteiligten Parteien übervorteilt wird. Ob und in welchem Umfang ein Mediator inhaltliche Vorgaben für die Entwicklung des Mediationsverfahrens oder auch Lösungsvorschläge für Konflikte einbringt, wird in der wissenschaftlichen Literatur unterschiedlich gesehen und hängt in der Praxis sehr von den konkreten Aufgaben und der Persönlichkeit des Mediators/der Mediatorin ab. Die Teilnahme an einem Mediationsverfahren ist für alle Beteiligten freiwillig. Es soll ein fairer Umgang miteinander in dem Mediationsprozeß sichergestellt wer-

den. Im Hinblick auf Verfahrensfragen sowie bezüglich der Sachlösungen wird ein weitestmöglicher Konsens angestrebt. Die Verhandlungsergebnisse werden z.B. als gemeinsam getragener Arbeitsbericht oder als Vereinbarung zwischen allen Beteiligten festgehalten, so daß die auf dieser Basis getroffenen Entscheidungen überprüfbar bleiben.

Bereits diese kurze Beschreibung läßt erkennen, daß Mediationsverfahren nicht nur verkürzt unter dem Aspekt einer ergebnisorientierten Konfliktlösung betrachtet werden dürfen. Es geht vielmehr auch darum, unter welchen Rahmenbedingungen Konsense oder Kompromisse erreicht werden. Als kommunikative Voraussetzungen lassen sich z.B. Anforderungen und Kriterien für einen fairen Diskurs formulieren.² So soll die Beteiligung möglichst aller betroffenen Parteien sichergestellt sein. Diese haben gleiche Rechte und Pflichten, sollen ihre jeweiligen kritischen Anmerkungen und Interessen gleichberechtigt artikulieren und einbringen können. Als eine wesentliche Voraussetzung hierfür werden der für alle Beteiligten gewährleistete Zugang zu Informationen, der Informationsaustausch und das wechselseitige, aktive Zur-Kennntnis-Nehmen der unterschiedlichen Argumente angestrebt. Auf strategische Aussagen, die dazu dienen, die Gesprächspartner bewußt zu täuschen, soll im Rahmen der Mediation verzichtet werden. Auf der fachlich-inhaltlichen Ebene ist eine kompetente Problemerkennung und -strukturierung eine notwendige Voraussetzung für einen solchen Diskurs.

Aus dem Dargelegten geht auch hervor, daß Mediationsverfahren einem partizipatorischen und emanzipatorischen Anspruch verpflichtet sind. Den Beteiligten eines Interessenkonfliktes oder den von Planungen Betroffenen sollen mit Unterstützung des Mediators Bedingungen geboten werden, unter denen sie selbst maßgeblich an der Verständigung darüber, welcher Art die Aufgaben, Probleme und Konflikte „eigentlich“ sind, sowie an der Entwicklung von Lösungen mitwirken können.

Die innerhalb der Mediation erarbeiteten Vorschläge haben i.d.R. den Status von Empfehlungen an Entscheidungsträger, seien es Behörden, politische Gremien oder Gerichte, die vor Beginn eines Mediationsverfahrens ihre Bereitschaft erklären sollten, diese in ihre Entscheidung soweit wie sachlich möglich und gesetzlich zulässig einzubeziehen. Mediation unterstützt daher das Sich-Einmischen und das Mitgestalten der Belange, die nicht nur ExpertInnen, Fachbehörden und Planer angehen,

sondern auch betroffene BürgerInnen und Interessenverbände. Diese bringen durch ihre VertreterInnen oder auch durch sachkundige Einzelpersonen ihre Interessen in die Mediationsverfahren ein.³ Dies sind die Ansatzpunkte dafür, daß Mediationsverfahren im Umwelt- und Planungsbe-
reich zu den Bürgerbeteiligungsmodellen gezählt werden (vgl. Zschiesche 1996; Bühler/Rieger 1996). In ihrem Verlauf kann es zur Bildung ungewöhnlicher Koalitionen oder neuer Allianzen kommen, wenn es um Verfahrensfragen oder Sachlösungen geht.

1.1.2 Ursprünge der Mediation in den USA

Die Entwicklung der Mediation in Deutschland wurde maßgeblich durch einen Wissens- und Erfahrungstransfer aus den USA beeinflusst. Daher soll an dieser Stelle auf die Entwicklung und den weitgefächerten Anwendungsbereich von Mediation in den USA hingewiesen werden, nicht zuletzt deshalb, weil immer wieder entsprechende Vergleiche als Basis oder auch in Abgrenzung zur deutschen Perspektive herangezogen werden.

Mediationsverfahren haben in den USA eine lange Tradition. Bereits 1913 entstand als eine der ersten Mediationseinrichtungen ein „Board of Mediation and Conciliation“ für Arbeitskonflikte bei den Eisenbahnen. Für die neuere Mediationsentwicklung seit den 70er Jahren war die Gründung des „National Institute for Dispute Resolution“ (NIDR) im Jahr 1983 in Washington ein wichtiger Schritt. In diesem arbeiteten mehrere Stiftungen zusammen. NIDR bewirkte eine breite Akzeptanz und institutionelle Verankerung der Mediation „von oben“. Als komplementäre Entwicklung „von unten“ schlossen sich KonfliktmanagerInnen und MediatorInnen in einer Art berufsständischer Vereinigung, der „Society of Professionals in Dispute Resolution“ (SPIDR) zusammen. 1995 hatte SPIDR USA-weit über 3.000 Mitglieder aus verschiedenen Mediationsbereichen, davon die Hälfte aus dem Bereich der politischen Mediation, zu dem Aufgaben z.B. der Bürgerrechtsbewegung und der Umweltmediation gezählt werden. Außerdem gibt es zahlreiche weitere Mediationsorganisationen und Netzwerke, in denen MediatorInnen organisiert sind (vgl. Zilleßen o.J.).

Mediationsverfahren werden in den USA als außergerichtliche Möglichkeit der Streitbeilegung z.B. bei Familien- und Nachbarschaftskonflikten ebenso eingesetzt wie bei Produkthaftungsfällen, Mietstreitigkeiten, Ar-

beitsplatzkonflikten oder bei politischen Konflikten um Bauvorhaben, Standortentscheidungen für technische Anlagen usw. Selbst bei Konflikten zwischen ethnischen Gruppen in Bürgerkriegen oder zwischen Nationalstaaten findet Mediation Anwendung.

Hohe Scheidungsraten bei einer generell hohen Bereitschaft der AmerikanerInnen, ihr Recht einzuklagen, sowie die dort gesetzlich gegebenen Chancen auf hohe Entschädigungssummen und Schmerzensgelder haben zu einer chronischen Überlastung der Gerichte geführt. Dies waren günstige Rahmenbedingungen für die Entwicklung der Dienstleistung Mediation, denn unter den gegebenen Umständen entlastet Mediation die Gerichte, die Verfahren kosten weniger Geld und führen schneller zu Entscheidungen. Lokale Mediationszentren bieten für Konflikte im privaten Bereich (Scheidung, Nachbarschaftsstreit, Schulkonflikte usw.) sowie bei kleineren Straftaten zum Teil kostenlos ihre Dienste an. Diese Zentren werden von angestellten und ehrenamtlichen MediatorInnen unterstützt. Professionelle MediatorInnen arbeiten darüber hinaus als Einzelpersonen oder in Büros, Organisationen und Verwaltungen.

Für Auseinandersetzungen im Vorfeld höherer Gerichtsverhandlungen und abhängig von den Regelungen in einzelnen Bundesstaaten dürfen in solchen Fällen nur MediatorInnen mit juristischer Ausbildung tätig werden. Auch im Bereich der Arbeits- und Wirtschaftsmediation sowie in der Familienmediation wird professionelle Unterstützung angeboten.

Mit der Verabschiedung des „Administrative Dispute Resolution Act“ im Jahr 1990 wurden US-Bundesbehörden zum Einsatz alternativer Konfliktlösungsmethoden aufgefordert. Jede Behörde und zahlreiche Ministerien sollen entweder eigene MediatorInnen einsetzen können oder mit zugeordneten externen MediatorInnen zusammenarbeiten. Das Gesetz stellt eine wesentliche Grundlage für die Entwicklung der politischen Mediation dar, zu der auch Mediationsverfahren zur Beilegung von Umwelt- und Planungskonflikten gehören (vgl. Gaßner u.a. 1992; Besemer 1996).

1.1.3 Anwendungsfelder für Mediation in Deutschland

In Deutschland werden Mediationsverfahren seit Mitte der 80er Jahre und zunehmend in den 90er Jahren angewandt. Je nach Anwendungsfeld

unterscheiden sich die Rahmenbedingungen für eine Mediation, dennoch folgt die Mediation im wesentlichen den in der Kurzdefinition genannten Grundsätzen.

Ausgewählte Anwendungsfelder von Mediation in Deutschland:

- Familienmediation (bei Trennungen, Scheidungen und der Regelung von familiären und partnerschaftlichen Konflikten)
- Schulmediation (Regelung von Konflikten zwischen SchülerInnen, LehrerInnen und Eltern) und Peer-Mediation (Einsatz von Kindern und Jugendlichen als Konfliktlotsen, vgl. z.B. Hagedorn 1996)
- Täter-Opfer-Ausgleich und Konfliktschlichtung sowie Wiedergutmachung als Mittel der Strafrechtspflege
- Mediation bei umweltrelevanten Vorhaben
- Mediation in Arbeit und Wirtschaft
- Interkulturelle Mediation zwischen Angehörigen verschiedener ethnischer oder religiöser Gruppen

© Beate Günther

Abb. 2: Ausgewählte Anwendungsfelder von Mediation in Deutschland

Auch in Deutschland wird Mediation sowohl ehrenamtlich als auch als Dienstleistung von Einzelpersonen, Büros und Organisationen, z.T. auch von Behörden („Täter-Opfer-Ausgleich“) angeboten. Die Anwendung bzw. die Nachfragen sind jedoch mit den amerikanischen Verhältnissen nicht vergleichbar. Eine tragfähige Nachfrage für professionelle MediatorInnen entwickelt sich nur langsam.

Selbstverständlich können MediatorInnen ehrenamtlich tätig werden. Gleichzeitig werden aber zu Recht hohe Erwartungen an eine professionelle Durchführung der Mediation gestellt, denen ehrenamtliche MediatorInnen schon wegen des häufig großen personellen und organisatorischen Aufwandes oft nicht ausreichend entsprechen können. Zunehmend setzt sich auch die Erkenntnis durch, daß Mediation neben großem Engagement und fallbezogener Sachkenntnis ein professionelles „Handwerk“ voraussetzt.

1.1.4 Anmerkungen zur Professionalisierung und Institutionalisierung der Mediation in Deutschland

In Abschnitt 1.1.2 wurde dargelegt, daß es in den USA verstärkt seit den 70er Jahren eine Entwicklung hin zum Einsatz professioneller KonfliktmittlerInnen in den unterschiedlichsten Anwendungsbereichen gibt. Dies ging einher mit der Entwicklung eines breit gefächerten Aus- und Weiterbildungsangebots von Kurzlehrgängen über berufsbegleitende Jahresausbildungen bis hin zu Universitätsstudiengängen für alle Anwendungsgebiete der Mediation. Die bereits genannten Mediationsorganisationen und Netzwerke erarbeiten u.a. auch Qualitäts- und Ausbildungsstandards, vermitteln Mediationsaufträge oder führen sie selbst durch.

Im Zusammenhang mit der Entwicklung von Ausbildungsstandards wurde z.B. von den SPIDR-Mitgliedern (vgl. hierzu auch Kap. 1.2.3 „Initiierungsphase“) intensiv diskutiert, welcher Art die Anforderungen sind, die sich aus der Vielfalt der Aufgaben von MediatorInnen herleiten lassen. Als Ergebnis wurde festgehalten, daß MediatorInnen über Fähigkeiten, Fertigkeiten und Kenntnisse verfügen sollen, die nur z.T. durch Ausbildungen und Erfahrungen erworben werden können. Sie beruhen ebenso auf persönlichen Voraussetzungen und Eigenschaften (vgl. Zilleßen 1996/1998, S. 230 f.; Gaßner u.a. 1992, S. 19ff.).

Auch in Deutschland gibt es seit einigen Jahren eine Entwicklung hin zur Institutionalisierung der Mediation. Sie ist in den verschiedenen Anwendungsfeldern unterschiedlich weit fortgeschritten. Kennzeichnend für diese Entwicklung ist in jedem Fall der Zusammenschluß praktizierender MediatorInnen zu Vereinen und Interessenverbänden, die bezogen auf ihr Selbstverständnis und ihre Aufgaben in etwa der Organisation SPIDR (vgl. Abschnitt 1.1.2) entsprechen.

Im Rahmen eines Workshops der Universität Oldenburg im Oktober 1997⁴ wurde der aktuelle Sachstand zur Aus- und Weiterbildungssituation der MediatorInnen aus den bekannten Anwendungsfeldern in Deutschland sowie in Österreich und der Schweiz vorgestellt. Es zeigte sich, daß die Entwicklung in den einzelnen Bereichen unterschiedlich weit fortgeschritten ist, u.a. in Abhängigkeit davon, ob und in welcher Form sich die MediatorInnen der Anwendungsbereiche organisiert haben. Daher können die nachfolgenden Ausführungen nur den Sachstand 1997/98 wiedergeben.

Die in Deutschland in den verschiedenen Themenfeldern arbeitenden MediatorInnen haben unterschiedliche fachliche Ausbildungen bzw. Ausgangsberufe (z.B. Jura, Psychologie, Pädagogik, Theologie, weitere Sozialwissenschaften, Ingenieurberufe, Naturwissenschaften und Verwaltungsfachausbildungen). Sie machten während ihrer Berufspraxis die Erfahrung, daß in vielen Fällen der Einsatz von Mediation eine sinnvolle methodische Erweiterung sein würde. Die Kenntnisse der fachlichen Belange sowie die Basis für die hohe soziale und kommunikative Kompetenz, die die Arbeit als MediatorIn erfordert, wurden in unterschiedlichem Umfang im Zuge dieser Ausbildungen bzw. der entsprechenden Berufserfahrung erworben.

Je nach Ausgangsqualifikation sollen die Kompetenzen der Ausgangsberufe und -erfahrungen ergänzt werden durch weitere für eine Mediations-tätigkeit notwendige Kenntnisse, z.B. über Konflikttheorie, Gruppendynamik, Sozialpsychologie usw. Darüber hinaus erfordert jedes Mediationsanwendungsfeld noch spezifische fachliche Kenntnisse und Fähigkeiten. Der Einsatz- bzw. Konfliktbereich z.B. für Umweltmediation weist im Vergleich zum Setting der Familienmediation neben grundsätzlichen Gemeinsamkeiten im Hinblick auf die jeweiligen Interessenlagen sowie auch auf die spezifischen Inhalte und formellen bzw. informellen Rahmenbedingungen erhebliche Unterschiede auf.

Eine Möglichkeit zum Erfahrungsaustausch unter PraktikerInnen und WissenschaftlerInnen bieten zahlreiche Fachtage und Workshops.⁵

Für FamilienmediatorInnen gibt es in Deutschland eine Ausbildungsordnung der Bundesarbeitsgemeinschaft für Familienmediation,⁶ nach der private Fortbildungseinrichtungen Aus- und Weiterbildungsangebote entwickelt haben. Für die Mediation im Bereich Täter-Opfer-Ausgleich führt das Servicebüro für Täter-Opfer-Ausgleich und Konfliktschlichtung⁷ gemeinsam mit dem Bildungswerk der Deutschen Bewährungs-, Gerichts- und Straffälligenhilfe (DBH) e.V. einjährige berufsbegleitende Lehrgänge zur „Grundqualifizierung zum Konfliktberater“ durch.

Ende 1997 haben sich UmweltmediatorInnen nach einer fast zweijährigen Konstituierungsphase zur Interessengemeinschaft Umweltmediation (IGUM) e.V. zusammengeschlossen.⁸ Etwa zeitgleich wurde als ein Projekt der Deutschen Bundesstiftung Umwelt (DBU) der Förderverein für

Umweltmediation e.V.⁹ gegründet. Ziel des Fördervereins ist die Implementierung der Umweltmediation in Deutschland. Der Förderverein weist daher strukturell und im Hinblick auf seine Zielsetzungen Parallelen zum NIDR-Ansatz auf.

Aus der IGUM ging eine Arbeitsgruppe „Aus- und Weiterbildung“ hervor. In ihr arbeiten IGUM-Mitglieder und MitarbeiterInnen des Fördervereins Umweltmediation e.V. mit finanzieller Unterstützung der DBU gemeinsam an der Entwicklung eines Curriculums für die Ausbildung von UmweltmediatorInnen. Im Auftrag des Fördervereins werteten Mitarbeiter des Instituts für öffentliche Planung der Universität Oldenburg bereits vorliegende Mediationsaus- und -weiterbildungskonzepte aus und prüften sie im Hinblick auf die spezifischen Anforderungen an UmweltmediatorInnen. Diese Vorarbeiten bilden zusammen mit den Praxiserfahrungen der IGUM-Mitglieder die Basis für die Curriculumentwicklung. Nach Fertigstellung des Curriculums soll dieses in einer Testphase von den UmweltmediatorInnen selbst erprobt und verfeinert werden. Auf diese Weise sollen tragfähige Ausbildungsstandards für UmweltmediatorInnen erarbeitet werden.

Im Jahr 1997 hat sich der Bundesverband für Mediation in Wirtschaft und Arbeitswelt e.V. gegründet, der zur Zeit ebenfalls an Aus- und Weiterbildungsstandards und -konzepten arbeitet.¹⁰

MediatorInnen verschiedener Aufgabenbereiche sind auch im Mediation e.V.¹¹ organisiert und arbeiten in regionalen und thematischen Arbeitsgruppen zusammen. In ihm sind z.B. SchulmediatorInnen und MediatorInnen, die interkulturelle Mediation anbieten, organisiert. Auch der Mediation e.V. erarbeitet zur Zeit Ausbildungsrichtlinien für eine allgemeine Mediationsausbildung.

Für einige Anwendungsfelder von Mediation in Deutschland gibt es zwar einzelne, in Ausgestaltung und zeitlichem Umfang unterschiedliche Angebote von erfahrenen MediatorInnen, Beratungsbüros, Vereinen oder Universitätseinrichtungen, jedoch (noch) keine einheitlichen, allgemein anerkannten Aus- und Weiterbildungsstatuten. Dies sollte keinesfalls einseitig als Defizit begriffen werden. Die damit verbundene Vielfalt an Angeboten bietet die Chance, unterschiedliche inhaltlich-methodische Ansätze zu realisieren und auf verschiedene Bedarfe hin auszugestalten.

Es zeigt sich also, daß für einige Anwendungsfelder, z.B. für die Umweltmediation, die Diskussionen über die Anforderungen und Rahmenbedingungen an eine standardisierte Ausbildung einschließlich einer Zertifizierung noch andauern, auch wenn die Orientierung auf ein Mindestmaß an Qualitätsstandards der Mediationsangebote und damit der Aus- und Weiterbildungsvoraussetzungen grundsätzlich unstrittig ist. In anderen Bereichen, z.B. der Familienmediation, ist dieser Prozeß, ebenfalls nach längeren Bemühungen, vorläufig abgeschlossen.

Diskutiert wird zur Zeit noch, daß einerseits zwar die Vergabe von Lehrgangszertifikaten oder der Erwerb eines Universitätsabschlusses zum „European Master of Mediation“ neben dem persönlichen Gewinn zum Nachweis von Kompetenz gegenüber potentiellen Auftraggebern in einem sich entwickelnden Dienstleistungsmarkt dienen kann. Andererseits wird aber eine nur formal und nicht fachlich begründete Ausgrenzung nicht-zertifizierter MediatorInnen befürchtet. Daraus könnte eine Verpflichtung entstehen, sich auf eine zeitlich und finanziell aufwendige Aus- oder Weiterbildung einzulassen, obwohl der Markt diese Investition vielleicht (noch) nicht lohnt. Dieser Skepsis stehen jedoch zahlreiche Anfragen von InteressentInnen nach einer Mediationsaus- und -weiterbildung gegenüber.

1.1.5 Mediation als Bildungsinhalt und gruppenbezogener Lernprozeß

Da Mediation zur Zeit in zahlreichen Zusammenhängen als Verfahren eingefordert oder diskutiert wird, soll an dieser Stelle die nur scheinbar triviale Forderung aufgestellt werden, daß die Ausübung von Mediation verantwortungsbewußt erfolgen sollte. Wer sich an diese Aufgabe heranwagt, sollte sich prüfen, inwieweit er oder sie über die notwendigen inhaltlichen und kommunikativen Kompetenzen verfügt, um einen hochkomplexen Gruppenprozeß zu leiten. Es sollte gerade auch PädagogInnen, an die sich dieses Buch als eine Hauptzielgruppe richtet und die sich als Lernende, Lehrende und AnwenderInnen mit Mediation befassen, bewußt sein, daß allein das z.B. in einem Wochenendworkshop erworbene Wissen über Mediation nicht gleichzusetzen ist mit der Erfahrung und der Kompetenz, solche Verfahren selbst zu betreuen. Außerdem sollen die Ausführungen zur Mediation helfen zu verstehen, daß nicht jeder angeleitete Diskussionsprozeß in Gruppen bereits ein Mediationsverfahren

darstellt. Diese Herangehensweise unterstützt die Glaubwürdigkeit der Methode und ihrer ProtagonistInnen, zu denen sich auch die Autorin zählt.

Die bisherigen Ausführungen bezogen sich im wesentlichen auf die Qualifizierung von MediatorInnen. Es besteht daneben jedoch bei vielen Menschen und Institutionen ein erhebliches Interesse an Informationen *über* Mediation, so daß z.B. im Rahmen von Informations- und Bildungsveranstaltungen Grundlagen und Fallbeispiele aus den einzelnen Bereichen vorgestellt werden.

Darüber hinaus zeigt die bisherige Praxis z.B. in Umweltmediationsverfahren, daß potentielle Verfahrensbeteiligte nicht nur allgemeine Informationen über Mediation benötigen, sondern im Zuge des Verfahrensvorlaufs eine hinreichende Vorbereitung der TeilnehmerInnen erfolgen sollte auf das, was sie in einem Mediationsverfahren erwartet und welche Beiträge sie selbst leisten können, um zum Gelingen des Prozesses beizutragen.¹²

Partizipatorisch ausgerichtete Planungs-, Konfliktmittlungs- und Entscheidungsprozesse sind immer auch gemeinsame Lernprozesse, selbst wenn sie nicht primär mit dieser Begründung initiiert werden. Dennoch sind sie explizit zumindest mit der Zielsetzung eines Informationszugewinns, eines „Empowerments“ strategisch schwächerer Beteiligter sowie implizit mit verschiedensten Aspekten sozialen Lernens, z.B. der konstruktiven Bewältigung von Interessenkonflikten, verbunden.

Beteiligungs- und Konfliktmittlungsprozesse müssen – nicht nur, aber auch – in ihrer Funktion als Lernprozesse inhaltlich und methodisch organisiert werden. Vor den damit verbundenen Aufgaben stehen zunehmend nicht nur professionelle ModeratorInnen, MediatorInnen und PädagogInnen, sondern auch viele, die solche Prozesse, z.B. im Umfeld der Agenda-21-Aktivitäten, vor Ort betreuen, außerdem Personen bzw. InstitutionenvertreterInnen, die als Beteiligte in solche Prozesse eingebunden sind.

In der aktuellen Diskussion um den Stand und die zukünftigen Aufgaben der Umweltbildung verändern und erweitern sich Inhalte, Methoden und Rollenverständnis der PädagogInnen. Eine Möglichkeit für ein umwelt-

pädagogisches Aufgabenfeld wird in der Organisation und Begleitung von Partizipationsprozessen als einer Form des organisierten Lernens gesehen.

Dies deckt sich mit den Erfahrungen aus der Praxis und der derzeit aktuellen Diskussion um eine Institutionalisierung der (Umwelt-)Mediation in Deutschland zur Etablierung eines Berufsfeldes einschließlich Qualitätsstandards und Aus- und Weiterbildungsinhalten.¹³

Am Beispiel der Umweltmediationsverfahren in Deutschland wird deutlich, daß diese sich großer wissenschaftlicher Aufmerksamkeit erfreuen. Es werden dabei bisher i.d.R. politologische, soziologische, auch psychologische Fragestellungen bearbeitet. Der Einrichtung des „Settings“, der Vorbereitung der Beteiligten – wie es z.B. in den USA bei größeren Verfahren üblich ist – oder der umfangreichen Informationsarbeit, den tatsächlich eingesetzten Moderations- und Konfliktmittlungsmethoden sowie dem Prozeßmanagement wird dagegen bisher noch wenig Aufmerksamkeit geschenkt. Diese Fragestellungen sind bisher eher Gegenstand eines informellen Erfahrungsaustausches zwischen PraktikerInnen.

Im Zuge der bisher angestellten Überlegungen zur Entwicklung eines Ausbildungscurriculums für UmweltmediatorInnen sowie zur Nachfrage nach Schulungen und Prozeßberatungen sind jedoch genau diese Aspekte von Interesse. Weiterhin berühren sie inhaltlich neben den genannten Aspekten zahlreiche weitere Anforderungen, z.B. an Risikokommunikation oder Organisationsentwicklung, ebenso wie Aspekte der Gruppendynamik oder die Diskussion um Leitbilder, „community“-Ansprüche des Kommunitarismus usw. und knüpfen damit wiederum an die Standortdebatte der Umweltbildung an, die sich gerade in diesem Bereich neu orientiert.

1.1.6 Hintergrund und Entwicklung der Umweltmediation

Mittlerweile wurden in Deutschland die Erfahrungen aus über 60 Mediationsverfahren mit Umweltbezug ausgewertet (vgl. Jeglitza/Hoyer 1998¹⁴, S. 180; Gans 1994). Eine allgemeinverbindliche Definition, was in genauer Abgrenzung zu anderen Verfahrenstypen unter Umweltmediation zu verstehen ist, liegt derzeit noch nicht vor. Der Begriff wird um einige de-

finitorische Essentials herum (z.B. Vorliegen eines verhandlungsfähigen Konfliktes mit Umweltbezug, Einsatz eines neutralen Konfliktmittlers, Konsens- bzw. Ergebnisorientierung im Hinblick auf die Konfliktlage, Prinzip der Interessenrepräsentanz der Beteiligten, Partizipationsansatz usw.) autorenspezifisch formuliert. Aufgrund des thematisch breiten Anwendungsfeldes sowie der damit verbundenen unterschiedlichen Rahmenbedingungen werden z.T. auch moderierte kooperative Planungsprozesse mit einbezogen. Daher sollte die genannte Zahlenangabe eher als Orientierungswert verstanden werden (vgl. Hammerbacher Umweltconsult 1997¹⁵, S. 3ff.; Claus 1996¹⁶).

Auseinandersetzungen zwischen den Beteiligten bei umweltbedeutsamen Vorhaben stellen ein umwelt- und gesellschaftspolitisch weitreichendes Problem dar. Diese Entwicklung hat eine Vorgeschichte: Ausgelöst durch die gesellschaftspolitischen Entwicklungen in den sechziger Jahren formierten sich in den siebziger und achtziger Jahren im Zuge der Anti-Atom-Bewegung Bürgerinitiativen und Umweltverbände. Neben inhaltlichen Forderungen standen solche nach stärkeren Mitwirkungsmöglichkeiten bei umweltrelevanten Planungen. Die Politik beantwortete die Anforderungen an einen verstärkten Schutz für Natur und Umwelt mit überwiegend sektoral ausgerichteten Fachgesetzen (z.B. Bundesimmissionsschutzgesetz 1974, Abfallgesetz 1977 usw.). Auch die Möglichkeiten und Grenzen von Bürgerbeteiligung sowie die Einflußmöglichkeiten von Umweltverbänden wurden rechtlich – vorwiegend durch Beteiligung in förmlichen Planungs- und Zulassungsverfahren – geregelt.

Planungs-, Zulassungs- und auch Sanierungsverfahren nehmen viel Zeit, Geld und personelle Ressourcen in Anspruch. Dennoch stoßen die Ergebnisse bei den Beteiligten oft nicht auf große Zustimmung oder werden als in der Sache unbefriedigende Lösung empfunden. Das Vertrauen der Betroffenen in die Kompetenz der per Gesetz mit der Lösung betrauten Politiker und Behördenmitarbeiter sowie die ihnen zuarbeitenden Experten ist begrenzt, obwohl diese sich in ihrem Selbstverständnis um sachdienliche, unter ökologischen und rechtlichen Aspekten vertretbare Entscheidungen bemühen. Fast jedes Projekt mit Auswirkungen auf Anwohner und/oder die Umwelt sieht sich daher inzwischen Anzweiflungen (besser Anfeindungen) ausgesetzt. Hinzu kommt, daß aus Sicht der betroffenen Bürger und Umweltverbände die Form, d.h. die Art und Weise der Entscheidungsfindung und Verkündung von Politik/Verwaltungshan-

deln insgesamt als unfair gewertet wird und bestehende Bürgerbeteiligungsmöglichkeiten im Rahmen von gesetzlich geregelten Verfahren als unzureichend oder als Alibi-Veranstaltungen abqualifiziert werden.

Die gesetzlich vorgesehenen Beteiligungsangebote führten somit dazu, daß umweltrelevante Planungen unter fachlichen Aspekten zunehmend „rechtlich wasserdicht“ wurden, jedoch nicht die Erwartungen erfüllten, die einerseits engagierte Bürger und Umweltverbände, andererseits die unter Problemlösungsdruck und Investitionsbedarf stehenden Behörden und privaten Investoren in die Verfahrensregelungen gesetzt hatten. Empfinden die einen die rechtlichen Beteiligungsangebote häufig als Farce (siehe oben), beklagen die anderen lange Planungszeiten und umfangreiche Umweltschutzaufgaben (vgl. Dose 1994).

Die Antworten auf diese Defizite sind von zwei Tendenzen geprägt: Die Bundesregierung erläßt – ausgelöst durch Entwicklungen in den neuen Bundesländern – „Beschleunigungs- und Maßnahmegesetze“, die mit einem Abbau von Beteiligungsrechten von Betroffenen verbunden sind. Stellvertretend seien hier nur das Verkehrswegeplanungsbeschleunigungsgesetz (1991), das Investitionserleichterungs- und Wohnbaurandgesetz (1993) sowie das Planungsvereinfachungsgesetz (1994) genannt. Vor dem Hintergrund der Deregulierungsbemühungen und der Reduzierung der Möglichkeiten für Verbände und Bürger, Einfluß auf umweltrelevante Planungen zu nehmen, z.B. durch die Novellierung des Bundesimmissionsschutzgesetzes, gewinnt der Einsatz von Mediationsverfahren zunehmend an Bedeutung. Fatal wäre es, wenn auf diesem Weg in Verwaltung und Politik das offizielle Interesse am Einsatz von Mediationsverfahren steigt, gleichzeitig hart erstrittene Bürgerrechte jedoch auf Kosten der Umwelt zurückgenommen würden (vgl. Zilleßen 1998¹⁷, S. 67ff.).

Eine zweite Tendenz besteht darin, die Erfahrungen der Bürgerbeteiligung zu evaluieren und sie in bewährten oder neuen Partizipationsmodellen und Informationsangeboten positiv weiterzuentwickeln. Hier ist die Umsetzung der EG-Informationsrichtlinie in bundesdeutsches Recht (Umweltinformationsgesetz 1994) als Basis ebenso zu nennen wie auch andere Beteiligungsansätze, z.B. der methodische Ansatz von Planungszellen und Zukunftswerkstätten (vgl. Holtkamp/Stach 1995; Bischoff u.a. 1995; Akademie für Technikfolgenabschätzung 1995¹⁸). Im Trend liegt daher die Suche nach tragfähigen Kompromissen oder zumindest nach

dem größten gemeinsamen Nenner – sogenannten Konsensinseln – anstatt der blanken Durchsetzung behördlicher oder privater Entscheidungen.

Die seit der Konferenz der Vereinten Nationen in Rio de Janeiro im Jahre 1992 angeregte Diskussion über eine nachhaltige Entwicklung („sustainable development“) ist ein Beleg dafür, daß sowohl die dabei zu berücksichtigenden komplexen fachlichen und gesellschaftlichen Aspekte als auch die Formulierung von Zielen, Handlungsoptionen und Umsetzungsstrategien nicht ohne Partizipation und Diskurse zu bewältigen sein werden. In diesen Kontext ist auch Mediation als Beispiel für diskursive Verfahren einzuordnen.

1.1.7 Thematische Schwerpunkte in Mediationsverfahren mit Umweltbezug

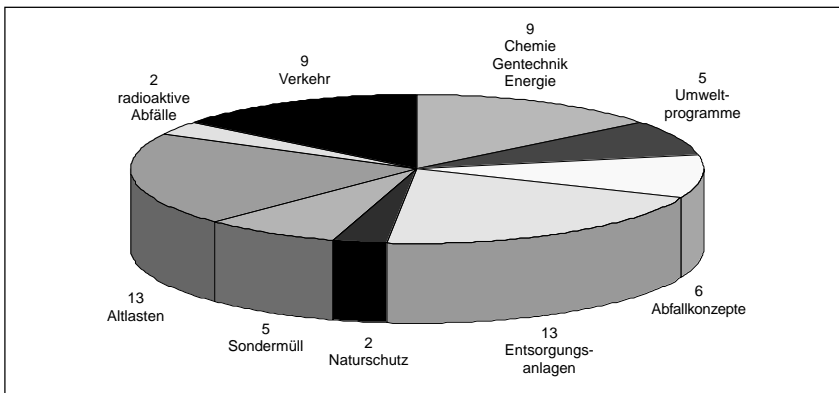
Der Einsatz eines Mediators, der als neutrale Instanz zwischen den unterschiedlichen Interessen- bzw. Konfliktparteien vermittelt, erfolgte in der Bundesrepublik Deutschland zunächst überwiegend in bereits ausgespro-

Thematische Schwerpunkte der Umweltmediationsverfahren in Deutschland	Prozentualer Anteil aus 64 erfaßten Verfahren
<ul style="list-style-type: none"> Abfallwirtschaftliche Fragestellungen (z.B. Abfallwirtschaftskonzepte, Technologieentscheidungen, Standortsuchen für abfallwirtschaftliche Anlagen) 	40%
<ul style="list-style-type: none"> Sanierungsmaßnahmen von Altlasten (z.B. unzureichend gesicherte und erstellte Deponien, durch Industrie und Militär verursachte Umweltschäden) 	20%
<ul style="list-style-type: none"> Fälle aus den Bereichen Naturschutz, Verkehr, Chemie 	26%
<ul style="list-style-type: none"> Verfahren zu atomrechtlichen Anlagen (Landessammelstellen für schwach radioaktive Abfälle) und sonstige 	14%

© Beate Günther

Abb. 3: Prozentuale Anteile der Themenschwerpunkte in der Umweltmediation auf der Basis einer Umfrage des MEDIATOR Zentrums für Umweltkonfliktforschung und -management, Oldenburg¹⁹

chen verfahrenen Konstellationen und Situationen. Ein prominentes Beispiel hierfür ist die Sanierungsplanung für die Sonderabfalldeponie Münchehagen in Niedersachsen. Weitere Beispiele für den Einsatz von Mediation als Instrument des akuten Krisenmanagements sind die Planungen von Abfalldeponien und Abfallbehandlungsanlagen (vgl. Gaßner/Günther 1994), bei festgestellten bewohnten Altlasten (vgl. Grosser/Schmidt 1994) sowie bei strittigen Verkehrsprojekten (vgl. Ministerium für Stadtentwicklung ... 1995²⁰; Sellnow 1995; Claus/Wiedemann 1994).



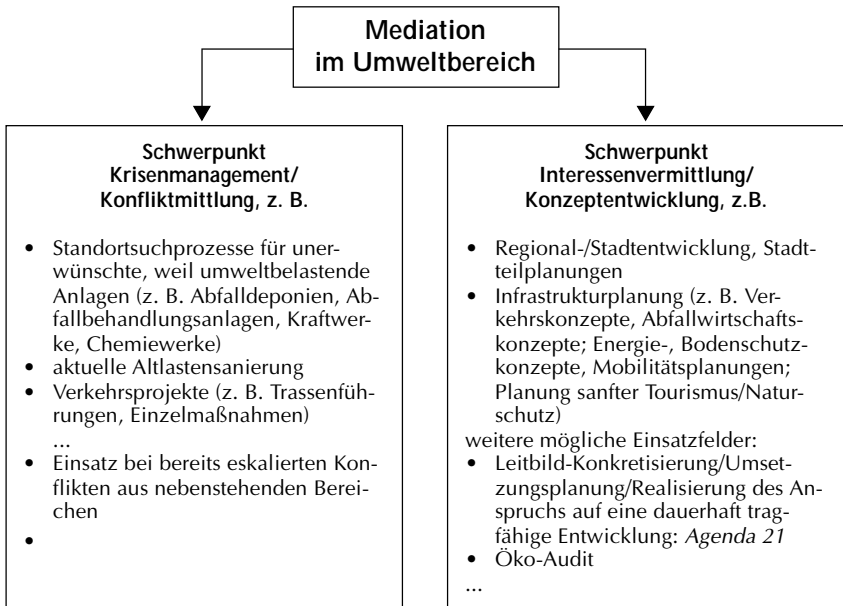
© Jeglitza/Hoyer

Abb. 4: Themenstruktur der Umweltmediationsverfahren (Quelle: Jeglitza/Hoyer 1998, S. 180)

Sinnvoller, erfolgversprechender und für alle am Verfahren Beteiligten einfacher zu bewältigen ist jedoch der Einsatz eines Mediationsverfahrens zu einem Zeitpunkt, an dem noch nicht alle (Vor-)Entscheidungen bezüglich eines Planungsprozesses getroffen wurden. Dies gilt für Planungs- bzw. Konzeptionsphasen z.B. für Aufgaben der Stadtentwicklung, für Abfallwirtschaftskonzepte im Vorfeld von weiter zu treffenden technischen Entscheidungen, aber auch für Nutzungskonzepte eines sanften Tourismus. Beginnt ein Mediationsverfahren in einer solchen frühen Phase, ist es in der Sache einfacher, eine konstruktive Beteiligungs- und Streitkultur in einem Verfahren zu entwickeln, als Beteiligungs- und Mitwirkungsmöglichkeiten erst dann anzubieten, wenn sich die Betroffenen mit ihren jeweils unterschiedlichen Interessenlagen bereits gegen geplante Vorhaben wehren. Mediation wird daher nach bereits vorliegenden Erfahrungen auch eingesetzt, wenn es gilt, bei Planungen und Kon-

zeptentwicklungen über ein Vorhaben detailliert zu informieren, verschiedene Interessen einzubinden und zwischen diesen einen Interessenausgleich durch Verhandlung zu erreichen (vgl. Mediator 1996). Wenn allerdings die Planungssituation noch so offen ist, daß sich die Diskussion nur im Spekulativen bewegt, fehlt meist die fachliche und/oder persönliche Betroffenheit und somit ein wesentlicher Anreiz, sich auf einen Mediationsprozeß einzulassen.²¹

Sinnvoll ist auch der Ansatz, daß Kooperation in der Mediation auf verschiedenen Ebenen stattfinden sollte, z.B. im Rahmen von Politikdialogen auf Bundes- und Landesebene, ergänzt durch eine auf deren Ergebnissen aufbauende kooperative Maßnahmeplanung vor Ort (vgl. Zilleßen 1998, S. 12ff.). Die an solchen Dialogen zu beteiligenden InteressenvertreterInnen unterscheiden sich entsprechend den Diskurs- bzw. Verhandlungsebenen.



© Beate Günther

Abb. 5: Aufgabenschwerpunkte der Umweltmediation am Beispiel verschiedener Einsatzfelder

Durch den Einsatz von Mediation sollen die grundgesetzlich verankerten Strukturen in Politik und Verwaltung nicht ausgehebelt oder umgangen, sondern um ein konsultatives Element ergänzt werden (vgl. Schmidt 1996). Umweltprobleme sind hochkomplex und erfordern entsprechend querschnittsorientiertes Arbeiten, das allein durch die politisch und administrativ Zuständigen, ergänzt durch Experten, oftmals nicht ausreichend realisiert werden kann. Umweltkonflikte berühren sehr oft Gemeinwohlinteressen und damit die Lebenswelten zahlreicher BürgerInnen. Der Einbezug der Erfahrungen, Sichtweisen und Zielvorstellungen von BürgerInnen, Gruppen und Institutionen im Rahmen von Mediationsverfahren, die in „klassische“ Planungen nicht oder nur in geringem Umfang eingebunden werden, trägt außer zu einem Kompetenzzuwachs in der Sache auch zu einer höheren Legitimation der auf dieser Basis getroffenen Entscheidungen bei.

1.2 Zum Setting von Umweltmediationsverfahren

1.2.1 Ziele und Aufgaben der Umweltmediationsverfahren

Mediation ist ebenso wie andere Formen von Konfliktbearbeitung und Beteiligungsverfahren nur eine Möglichkeit unter mehreren. Die Verfahren bieten ein methodisches Gerüst, das jeweils unter Wahrung der verfahrenstypischen Eigenschaften für die jeweilige Situation spezifisch ausgestaltet werden muß.²² Die folgenden Ausführungen beziehen sich auf die spezifischen Belange der Umweltmediation, die sich in einigen Aspekten von anderen Mediationsfeldern unterscheiden, und spezifizieren die allgemeinen Ausführungen zu Mediation in Abschnitt 1.1. Hierauf wird an charakteristischen Punkten besonders hingewiesen.

Nachfolgend werden einige Ziele und Aufgaben von Mediationsverfahren genannt, die u.a. als Grundlage für Überlegungen dienen können, ob in einer bestimmten Situation Mediation oder besser ein anderes Verfahren sinnvoll eingesetzt werden kann. Wenn interessierte InitiatorInnen diese Frage positiv beantwortet haben, können die „Stichworte“ (Abb. 6) Grundlage von motivierenden Gesprächen sein, um für eine Beteiligung an einem Mediationsprozeß zu werben.

Die Mediation führt InteressenvertreterInnen unter verschiedenen Aspekten zusammen:

Stichworte zu den Zielen und Aufgaben eines Mediationsverfahrens

- Es wird ein Rahmen geboten, der die oft mit Mißtrauen verfolgten separaten Verhandlungen zwischen einzelnen Beteiligten für andere Betroffene öffnet, was zu größerer Transparenz der Interessenlagen und Verhandlungspotentiale führt.
- Es werden allen Beteiligten gleichermaßen Informationen aus dem TeilnehmerInnenkreis oder über externe Inputs zugänglich gemacht.
- Es gibt einen Zugewinn an Kreativität und Lösungsvorschlägen aus den Synergieeffekten der gemeinsamen Arbeit, der über eine bloße Addition der Einzelbeiträge hinausgeht.
- Es kommen Menschen miteinander ins Gespräch, die sich ggf. nur aus der Lokalpresse oder gar nicht kennen und sich andernfalls nicht persönlich kennengelernt hätten.
- Es treffen InteressenvertreterInnen in einem gesetzten Rahmen zusammen, die vielleicht schon seit Jahren miteinander in einem institutionellen und ggf. daraus erwachsenen persönlichen Streit liegen, d.h. eine gemeinsame Konfliktvorgeschichte haben.
- Es werden Vereinbarungen in Form einer „Geschäftsordnung“ getroffen, die die Art und Weise der gemeinsamen Arbeit regeln. Die Zusammenarbeit ermöglicht eine wechselseitige Kontrolle darüber, wie mit Informationen, Argumenten und strategischen Potentialen umgegangen wird. „Geheimabsprachen“ oder „Kungeleien“ werden in der Gruppe z.B. durch eine Offenlegung „sanktioniert“.
- Es werden Konsense oder Teilkonsense zu strittigen Fragen erarbeitet.
- Interessenlagen und daraus resultierende Konflikte werden aufgedeckt, ihre Ebenen analysiert und aufgabenbezogen bearbeitet, „Schlamm-schlachten“ zwischen einzelnen Parteien sollen so möglichst vermieden werden.
- Weitere Vereinbarungen beziehen sich auf die zu behandelnden Aspekte und Fragestellungen (Arbeitsprogramm), ggf. notwendige Zusatzinformationen (z.B. ergänzende Gutachten), die von den Beteiligten erarbeitet werden.
- Handlungsempfehlungen (z.B. in Form von Beschlüssen) sowie Maßnahmen zur Überprüfung der Umsetzung der Empfehlungen aus dem Verfahren (Monitoring).
- Es können bei Bedarf Kompensationslösungen z.B. für Umweltbelastungen oder Standortnachteile verhandelt und ihre Umsetzungsmodalitäten festgelegt werden.

1.2.2 Rahmenbedingungen für eine erfolgreiche Konfliktmittlung

Damit eine Motivation für die Mitwirkung der einzelnen Parteien an einem Mediationsprozeß gegeben ist, müssen verschiedene Voraussetzungen erfüllt sein. Hierzu gehört die grundsätzliche Verhandelbarkeit bzw. Gestaltungsfähigkeit des Aufgaben- und Konfliktfeldes. Stark wertebelastete Positionen, z.B. zu Fragen des Einsatzes von Kernenergie, gelten als nur sehr begrenzt bis gar nicht kompromißfähig. Weiterhin müssen in der Sache tatsächlich Verhandlungs- und Gestaltungsspielräume vorhanden sein. Planungen dürfen nicht so weit fortgeschritten sein, daß kaum noch Entscheidungsvarianten möglich sind. Ist der Verhandlungsspielraum zu klein, fühlen sich die potentiellen VerfahrensteilnehmerInnen dazu aufgerufen, lediglich bereits beschlossene Dinge öffentlich abzusegnen. Die Verfahren sehen sich dann dem Vorwurf des Mißbrauchs zur reinen Akzeptanzbeschaffung für ungeliebte Vorhaben ausgesetzt.

Vor allem von Mitgliedern der Bürgerinitiativen und Umweltverbände, die sich häufig als die schwächeren Akteure eines Planungs- und Verhandlungsprozesses begreifen, wird energisch darauf gedrungen, das Mediationsverfahren nicht dazu zu verwenden, kritisches Potential, begrenzte personelle und finanzielle Ressourcen einzubinden, um damit Widerstände zu neutralisieren. Erweist sich der nicht unerhebliche Aufwand für ehrenamtlich Tätige als „Sandkastenspiel“, sinkt die Bereitschaft, sich auf diskursive Verfahren einzulassen (vgl. Tils 1997; Günther/Zschiesche 1995).

1.2.3 Planungs- und Arbeitsphasen eines Mediationsverfahrens

Die Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung eines Mediationsverfahrens erfolgt in verschiedenen Arbeitsschritten, die die nachfolgende Phaseneinteilung (Abb. 7) wiedergibt.²³ Die Erläuterung der einzelnen Phasen erfolgt auf der Grundlage von Praxiserfahrungen der Autorin, ergänzt durch Fallstudien, Projektberichte und -auswertungen. Es muß jedoch darauf hingewiesen werden, daß dabei zwar typische Aspekte hervorgehoben werden, jeder Mediationsprozeß aber seiner eigenen, der Aufgabe und den Rahmenbedingungen entsprechenden Verfahrenslogik folgt.

Phasen des Mediationsverfahrens

Initiierungsphase

- Anstoß zum Verfahren, ggf. Ausschreibung durch Auftraggeber
- Auswahl eines vorläufigen Verfahrenskonzeptes, eines Mediators/einer Mediatorin oder eines Mediationsteams aus verschiedenen Angeboten

Vorbereitungsphase

- Erstellen einer Situations- bzw. Konfliktdiagnose
- Kontaktaufnahme und Auswahl der betroffenen InteressenvertreterInnen und VerhandlungsteilnehmerInnen
- Konkretisierung des Verfahrenskonzeptes
- Erste Festlegung des Problemhorizontes und des Verhandlungsrahmens (Worum geht es?)
- Einrichten eines Runden Tisches oder Forums
- Erste Verständigung über die Regeln der Zusammenarbeit (Geschäftsordnung)

Arbeitsphase des Runden Tisches: Konfliktbearbeitung, Erarbeitung von Handlungs- und Verhandlungsoptionen

- Verständigung über die Eingrenzung der Aufgaben, Themen, Konfliktlagen, die bearbeitet werden sollen
- Informationsbeschaffung und Informationsausgleich organisieren
- Interessen hinter den Positionen der Beteiligten herausarbeiten
- Diskurs auf diese Interessen konzentrieren, nicht auf die Positionen
- zwischen den Beteiligten möglichst eine „win-win-Situation“ erreichen, in der für alle Beteiligten ein mehr oder weniger positives Ergebnis oder zumindest ein Interessenausgleich (s.u.) erarbeitet werden kann und niemand als „Verlierer“ zurückbleibt
- Problemlösungen erarbeiten
- Verhandlungspakete schnüren, Interessenausgleich anstreben

Umsetzungsphase

- Dokumentation der Ergebnisse
- Einspeisung in den Entscheidungsprozeß
- Bindung der Parteien an Verhandlungsergebnisse, Kontrollvereinbarungen
- ggf. Vereinbarungen zur weiteren Zusammenarbeit und Lösung künftiger Konflikte treffen

Initiierungsphase

Ausschreibungen, Akquisition und erste Konzeptabstimmung

In der Initiierungs- und der Vorbereitungsphase von Mediationsverfahren werden die Weichen für einen mehr oder weniger guten Verlauf des Verfahrens gestellt. Entsprechend sorgfältig sollte vorgegangen werden. Konzeptionelle und verfahrensorganisatorische Versäumnisse holen die Beteiligten meist wieder ein, kosten in der Arbeitsphase unnötig Zeit und belasten als „Hausaufgaben“. Unvorhergesehenes passiert durch die Dynamik des Prozesses ohnehin noch genug.

Umweltmediationsverfahren werden häufig dadurch angeregt, daß einzelne Konfliktparteien von bereits durchgeführten Verfahren Kenntniss erhalten und deren Anwendung für die jeweils eigene Situation als erfolgversprechend ansehen. Dies gilt für Behörden ebenso wie für Bürgerinitiativen. Die Beauftragung professioneller MediatorInnen bzw. Mediatorenteams erfolgt jedoch in der Regel durch für die einzelnen Vorhaben federführende Verwaltungen auf Bundes-, Landes- oder kommunaler Ebene. Dies ist vor allem der Tatsache geschuldet, daß z.B. Umweltverbände oder Bürgerinitiativen nur über geringe Finanzmittel verfügen und eine Beauftragung aus eigener Kraft meist nicht möglich ist. Dennoch können VertreterInnen einzelner Konfliktparteien z.B. im Vorfeld der Ausschreibung einer Mediation zumindest ein gewisses Mitspracherecht dabei fordern, welche Anforderungen an eine Mediation bzw. an eine/n MediatorIn gestellt werden sollten. Es wird auch vorgeschlagen, die Vorbereitung eines Mediationsverfahrens als relativ eigenständigen Verfahrensabschnitt bereits mit dem späteren Mediationsplenum vorzunehmen und sowohl die Festlegung der Rahmenbedingungen als auch die Anforderungen an die MediatorInnen unter einer mediationserfahrenen Leitung in einem Gruppenprozeß vorab zu erarbeiten. In diesem Prozeß können im Vorfeld der stärker auf die Inhalte bezogenen Arbeitsphase die für eine konstruktive Arbeit notwendigen Bedingungen und Regeln in einer gemeinsamen Lern- und Übungsphase erprobt und festgelegt werden (vgl. Fietkau 1997). Dieses Vorgehen ist jedoch relativ aufwendig. Auch wenn der Stellenwert einer sorgfältigen Verfahrensvorbereitung unbestritten ist, wird ein eventueller Wechsel des Mediators/der Mediatorin als Ergebnis der Ausschreibung nach der den Kontakt und das Vertrauen aufbauenden Vorbereitungsphase u.U. als problematisch angesehen, weil man damit erneut in eine Startsituation gerät.

Die Kommerzialisierung von Umweltmediation als Dienstleistung wurde von potentiellen Konfliktbeteiligten unter den genannten Umständen zum Teil mit Mißtrauen verfolgt. Die Finanzierung von Mediationsverfahren durch Planungsträger stößt bei VorhabenkritikerInnen oftmals zunächst auf Vorbehalte, da die Neutralität der MediatorInnen in dieser Konstellation angezweifelt wird („Wess' Brot ich eß', dess' Lied ich sing' ...“). Wenn ein Mediationsverfahren über ausreichenden Gestaltungsspielraum und eine realistische Chance für die Berücksichtigung der Mediationsergebnisse verfügt, tragen die Offenlegung von Vertragsvereinbarungen, die im Konsens vereinbarten Regeln der Zusammenarbeit sowie die faire Durchführung der Mediation dazu bei, dieses Mißtrauen weitgehend auszuräumen.

Neutrale Finanzierungen, wie sie in den USA²⁴ z.B. über Fonds regelbar sind (vgl. Zilleßen 1998), stehen in Deutschland noch aus. Eine Ausnahme bilden in gewissem Maße aus Forschungsmitteln geförderte Modellprojekte. Sie stellen zwar eine Auftragsforschung verschiedener Bundesministerien dar, diese stehen jedoch dem inhaltlichen Verfahrensausgang distanzierter gegenüber als behördliche Planungsträger oder Investoren.²⁵

Haben sich potentielle Auftraggeber darauf geeinigt, ein Mediationsverfahren durchzuführen und dieses Anliegen an eine Auswahl geeignet erscheinender MediatorInnen heranzutragen, wird dieses ab einem gewissen Auftragsvolumen meist beschränkt ausgeschrieben, d.h., es wird ein begrenzter Kreis von MediatorInnen zu einer Angebotsabgabe aufgefordert. Kleinere Verfahren können je nach Auftragssumme ohne die formale Bindung an Ausschreibungsbedingungen vergeben werden. Die in den Ausschreibungstexten genannten Anforderungen an eine Verfahrensgestaltung sind im Hinblick auf ihren Konkretisierungsgrad sehr verschieden, dies hängt nicht zuletzt von den Kenntnissen über Mediation sowie von vorliegenden Referenzbeispielen für das aktuelle Aufgabenfeld ab. Oftmals sind die Anforderungen noch sehr allgemein gehalten.

In jedem Falle müssen die MediatorInnen bereits mit der Angebotsabgabe eine erste Konzeption des geplanten Verfahrens vorlegen. Diese wird im Vorfeld einer Beauftragung im Dialog mit den Auftraggebern meist noch überarbeitet, eine weitere Überarbeitung und Konkretisierung erfolgt im Rahmen der Vorbereitungsphase. Die Dynamik von Mediations-

verfahren erfordert jedoch auch während der gesamten Laufzeit eine begleitende Konzeptanpassung im Zuge des Verfahrensmanagements.

(Vor-)Auswahl der MediatorInnen

Bei der Auswahl der MediatorInnen sollte darauf geachtet werden, daß Vorhaben und Konfliktsituation zu den MediatorInnen passen müssen bzw. umgekehrt. Insgesamt gesehen ist eine für den jeweiligen Problemzusammenhang angemessene Verbindung aus Kenntnissen, Erfahrungen und Persönlichkeit gefordert. Ergänzend zu den Ausführungen zur Mediation allgemein (vgl. Abschnitt 1.1.1) und den Entwicklungen bezüglich der Aus- und Weiterbildung von MediatorInnen in Deutschland (vgl. Abschnitte 1.1.4 und 1.1.5) lassen sich ergänzend einige Auswahlkriterien für MediatorInnen zusammenfassen (vgl. auch Fietkau 1994):

Auswahlkriterien für (Umwelt-)MediatorInnen

Neutralität und Allparteilichkeit

MediatorInnen sollen gegenüber den unterschiedlichen Interessen und Zielsetzungen des Problemfeldes neutral sein. Neutralität bedeutet jedoch nicht, daß die MediatorInnen keine eigenen Ansichten in der Sache haben dürfen. Sie dürfen aber keine Verfechter einer spezifischen Position sein oder diese im Verfahren begünstigen. Neutralität ist somit keine feste Eigenschaft, sondern die Fähigkeit, die übertragene Rolle angemessen auszufüllen, d.h. unterschiedliche Interessen im Verfahren gleichberechtigt zu behandeln. Hierfür brauchen die MediatorInnen einen Vertrauensvorschuß der Verfahrensbeteiligten, den sie im Verlauf der Mediation einlösen müssen.

Soziale Kompetenz

Die MediatorInnen sollen den Mediationsprozeß so gestalten können, daß die Gesprächs- und Handlungsfähigkeit der Beteiligten entwickelt und aufrechterhalten wird. Dafür sind u.a. Kenntnisse und Erfahrungen im Umgang mit Gruppen und Gruppenprozessen sowie Konfliktdynamik notwendig. Weiterhin sollten sie allgemein über eine angemessene Sensibilität im Umgang mit Menschen, Informationen und Situationen verfügen, so daß sich die Beteiligten in ihrem Anliegen von den MediatorInnen ernstgenommen und verstanden fühlen. Zur sozialen Kompetenz gehören auch Verhandlungsgeschick sowie organisatorische Kenntnisse und Fähigkeiten, die für das Verfahrensmanagement unerlässlich sind.

Fachkompetenz

Die Erfahrung zeigt, daß den MediatorInnen nur dann Vertrauen und Akzeptanz gegenüber ihrer Leitungskompetenz für Mediationsprozesse entgegengebracht

werden, wenn sie auch die inhaltlichen Aspekte der behandelten Thematik verstehen. Dies setzt für Umweltmediation fallbezogen ein technisches, juristisches, politisches und verwaltungsorganisatorisches Grundwissen voraus. Weiterhin sollten Erfahrungen in Informationsvermittlung, Öffentlichkeitsarbeit und Präsentation vorhanden sein. Es sollte daher nach den Vorkenntnissen und bisherigen Arbeitsfeldern der MediatorInnen gefragt werden.

Persönliche Unabhängigkeit und angemessener sozialer Status

Vor dem Hintergrund, daß die Dienstleistung Mediation in Deutschland als Unterhalts-/Erwerbsgrundlage noch nicht sehr tragfähig ist, wird gefordert, daß beauftragte MediatorInnen ein Verfahren nicht um jeden Preis durchführen müssen. Es sollte ihnen möglich sein, Verfahren ohne existenzbedrohende Verluste an Finanzen und Image zu verändern, abzubrechen oder an andere MediatorInnen abzugeben.

MediatorInnen müssen in Umweltmediationsverfahren Leitungsfunktionen übernehmen können. Diese Rolle können sie nicht einseitig für sich festlegen, sie sollte ihnen von den Prozeßbeteiligten übertragen werden. Sie müssen daher einen angemessenen persönlichen und/oder institutionellen Hintergrund und eine entsprechende Standfestigkeit haben, um in Krisensituationen das Verfahren zusammenhalten zu können. Dies hat dazu geführt, daß in Deutschland je nach Aufgabe und Prozeßbeteiligten bislang vor allem Persönlichkeiten mit hohem sozialen Rang, ausreichender Lebenserfahrung und überwiegend männlichen Geschlechts diese Aufgabe übernahmen, z.B. Hochschulprofessoren und Anwälte. Mit zunehmender Anzahl der Verfahren, der Ausweitung der Einsatzbereiche sowie der Professionalisierung der MediatorInnen differenziert sich auch diesbezüglich das Anforderungsprofil, u.a. fließen zunehmend erfolgreich „weibliche“ Kompetenzen in das Berufsfeld und seine Organisationen ein.

© Beate Günther

Abb. 8: Auswahlkriterien für (Umwelt-)MediatorInnen

Die MediatorInnen übernehmen meist in kleinen Teams die Konzeption, Vorbereitung, Ausgestaltung und Nachbereitung der Verfahren. Das Verfahrensmanagement hat viele Gemeinsamkeiten mit der Bildungs- bzw. Tagungsorganisation. So müssen logistische und organisatorische Aufgaben gelöst werden, dazu gehören auch eine umfangreiche Informationsbeschaffung und -aufbereitung sowie die Betreuung aller Beteiligten. Je nach Aufgabe und Bedarf werden Informationen über Vorträge, Gutachten, Exkursionen oder andere thematische Zugänge organisiert und einbezogen. Die Informationsarbeit erstreckt sich bei komplexen Verfahren nicht nur auf die Betreuung der Foren oder der Runden Tische selbst, sondern begleitet mit vielfältigen Formen der Öffentlichkeitsarbeit oder mit zusätzlichen Informationsveranstaltungen die Mediationssitzungen.

Aufgaben einer Mediatorin/eines Mediators

- Konzeption, Strukturierung und Organisation des Mediationsprozesses (allgemeines Verfahrensmanagement, Betreuung des Runden Tisches, verschiedener weiterer Veranstaltungsformen sowie der Öffentlichkeitsarbeit)
- Moderation des Runden Tisches
- Gewährleistung eines fairen Kommunikations- und Aushandlungsprozesses
- Identifikation und Einbeziehung der relevanten Akteure, Motivierung zur Beteiligung
- Nicht vertretenen Interessen ggf. ein angemessenes Gewicht verleihen
- Gegenseitiges Mißtrauen und Informationsasymmetrien abbauen helfen
- Sorge tragen für eine Machtbalance
- Aufrechterhaltung bzw. Wiederherstellung des Kommunikationsprozesses auch in kritischen Situationen
- Sorge tragen für die Dokumentation und Transparenz des Prozesses
- Überprüfung der Umsetzung von Vereinbarungen (Monitoring, Erfolgskontrolle)

© Beate Günther

Abb. 9: Aufgaben einer Mediatorin bzw. eines Mediators

Vorbereitungsphase

Hintergrundrecherchen im Rahmen der Konflikt- bzw. Situationsanalyse

Nach der Beauftragung wird in der Vorbereitungsphase eine Situationsanalyse durchgeführt, zu der neben der Recherche zur Sache auch eine Analyse der speziellen Konfliktsituation gehört.

Die MediatorInnen informieren sich über die fachlichen Gegebenheiten, z.B. über den Stand der Planungen für eine Ortsumgehung, einer Standortsuche für eine abfallwirtschaftliche Anlage oder eines Sanierungskonzepts. Weiterhin werden Hintergrundrecherchen zur allgemeinen Situation vor Ort durchgeführt und in Form von Standortprofilen ausgearbeitet, z.B. über das Verkehrsaufkommen, die wirtschaftlichen Gegebenheiten in der Innenstadt und die potentiellen Auswirkungen einer Umgehungsstraße für den Wirtschaftsverkehr, das vorliegende Abfallwirtschaftskonzept, Angebote der umliegenden Entsorgungsräume oder die

Einwohnerstruktur einer Siedlung, um daraus Ansprüche an das Umfeld ableiten zu können. Als Grundlage können bereits vorhandene Materialien und Daten herangezogen werden, die bei Bedarf um weitere, auf das Mediationsverfahren bezogene Erhebungen oder Gutachten, soweit sie vom Auftraggeber finanziert werden, ergänzt werden können.

Zur vertiefenden Konzeption und Verfahrensvorbereitung gehört es, herauszufinden, welches die jeweiligen Interessen- bzw. Konfliktparteien sind, ihre Positionen zu erfragen und sie für eine Mitwirkung an einem diskursiven Verfahren zu gewinnen. Einige der zu beteiligenden Parteien stehen meist schon fest bzw. sind bekannt. Hierzu gehören z.B. die VertreterInnen der Fachplanung, bereits organisierte Bürgerinitiativen und von der Planung berührte Vereine und Interessenverbände, die teilweise identisch sein können mit den sogenannten Trägern öffentlicher Belange, d.h. Fachbehörden und Verbände, die auch in förmlichen Planungsverfahren um Stellungnahmen zu den Vorhaben gebeten werden. Darüber hinaus gibt es aber meist noch zahlreiche weitere Interessen, die es zu berücksichtigen gilt. Welche das sind, ergibt sich aus Gesprächen der MediatorInnen mit Personen vor Ort, die weitere AnsprechpartnerInnen nennen können. Hierbei geht das Interesse einer Mediation oftmals über einen planungstechnischen und/oder ingenieurwissenschaftlichen Zugang hinaus und bietet die Chance, verstärkt auch andere, z.B. soziale Aspekte einzubeziehen.

Da es in einem Mediationsverfahren darum geht, alle wichtigen Interessen angemessen über RepräsentantInnen zu beteiligen, sollten die folgenden Fragen geklärt werden (vgl. Glasl 1997, S. 105ff.). Je nach Aufgabenteilung sind diese Fragen zu modifizieren und zu ergänzen.

Wer ist wie in das Vorhaben bzw. in die damit verbundenen Interessenkonstellationen involviert?

- Wer sind die betroffenen Interessengruppen bzw. die zu beteiligenden Parteien?
- Wie sind die beteiligten Interessengruppen organisiert, z.B. als Partei, Amt, Kirchengruppe, Bürgerinitiative oder Verein? Gibt es darüber hinaus wichtige Einzelpersonlichkeiten, die die Interessen- bzw. Konfliktlandschaft beeinflussen?
- Wer sind die Kernpersonen und/oder MeinungsführerInnen der Interessengruppen?

- Welche Beziehung haben die RepräsentantInnen zu den Gruppenmitgliedern, die sie repräsentieren sollen bzw. wollen? Sind sie z.B. als RepräsentantInnen anerkannt, oder vertreten sie pointiert eine Sondermeinung, die nur wenige mittragen? Folgt die Gruppe ihren Empfehlungen aus einer Mediation?
- Sind die Interessengruppen deutlich voneinander abzugrenzen hinsichtlich ihrer Positionen, ihrem Anliegen, der in ihnen vertretenen Personen? Gibt es in den Zielsetzungen und Anliegen Überschneidungen und/oder Personen, die in mehreren beteiligten Parteien aktiv sind?
- Wie sind die Interessengruppen strukturiert? Gibt es Hierarchien? Wie laufen z.B. Entscheidungsprozesse ab?
- Wie stark sind die Parteien jeweils für sich betrachtet in den Konflikt eingebunden? Wie und in welchen „Arenen“ (siehe unten) agieren sie zum aktuellen Zeitpunkt?
- Welche Selbst- und Fremdwahrnehmung haben die Beteiligten von sich und anderen? Welche Rollen werden übernommen bzw. zugewiesen?
- Welche Interessenkoalitionen und/oder Konfliktlinien lassen sich zwischen den Beteiligten feststellen?

© Beate Günther

Abb. 10: Leitfragen zu den Interessengruppen bzw. Konfliktbeteiligten im Rahmen einer Situationsanalyse

Kontaktaufnahme zu den Mediationsbeteiligten und aktivierende Interviews

Die bereits genannten fachlichen Recherchen, die Information über Ansprechpartner, potentielle Verfahrensbeteiligte, ihre Positionen und Interessen werden häufig durch den Einsatz von Fragebögen in Verbindung mit aktivierenden Interviews ergänzt. Mit den aktivierenden Interviews (vgl. Bischoff u.a. 1996, S. 27) sollen sowohl Informationen gewonnen als auch Denk- und Handlungsprozesse angeregt und für eine Beteiligung an der Mediation geworben werden. Die Interviews können z.B. anhand eines kurzen Leitfadens durchgeführt werden, der speziell für die Situation formulierte Fragen enthält. Sichtweisen, Einschätzungen zur Selbst- und Fremdwahrnehmung der Konfliktbeteiligten sollen erfragt werden. Die MediatorInnen nehmen hierfür telefonisch Kontakt zu den gewünschten GesprächspartnerInnen auf, erläutern ihr Vorhaben und vereinbaren einen Gesprächstermin. Die Gespräche werden protokolliert und vor einer weiteren Bearbeitung/Auswertung ggf. den GesprächspartnerInnen noch einmal zur Kenntnis vorgelegt.

Nachfolgend werden zwei unterschiedliche Leitfäden für Interviews vorgestellt. Der erste war Bestandteil einer Mediation, die die Sanierung einer mit dem Schadstoff PCB (polychlorierte Biphenyle) belasteten Grundschule in Berlin betraf (vgl. Fallbeispiel A). Es galt, Konflikte zwischen den Mitgliedern des Sanierungsbeirates (PCB-AG), der sich aus VertreterInnen der Schulleitung, der Lehrerschaft, der Eltern und verschiedener Verwaltungsabteilungen des Bezirkes zusammensetzte, zu vermitteln (Mediation mit dem Schwerpunkt Krisenmanagement). Die Interviews wurden mit den Mitgliedern der PCB-AG geführt.

Situationsanalyse im Vorfeld einer Mediation der PCB-AG an der Grundschule Moabit/Bezirk Tiergarten von Berlin

Interviewleitfragen:

I. Zum Sachverhalt der PCB-Belastung:

1. Wie und wann haben Sie von der PCB-Belastung in der Grundschule Moabit erfahren?
2. Haben Sie /Ihr Kind die PCB-Belastung vor Bekanntwerden der Situation bemerkt? Wenn ja, wie?
3. Wie haben Sie auf den Verdacht bzw. das Wissen um die PCB-Belastung reagiert?
4. Welche Konsequenzen hat die PCB-Belastung auf den Schulbetrieb? Wie gehen alle unmittelbar Betroffenen (SchülerInnen, LehrerInnen, Schulleitung, Hausmeister, Reinigungspersonal, Eltern) mit dieser Situation um?

II. Schildern Sie aus Ihrer Sicht, wie sich die Suche nach Lösungen bisher entwickelt hat:

1. Beschreiben Sie bitte den bisherigen Ablauf sowie den aktuellen Sachstand der Sanierungsbemühungen aus Ihrer Sicht.
2. Welche Hintergrundinformationen und andere Hilfestellungen gab es bezüglich der Bewertung der festgestellten PCB-Werte (Richt- und Grenzwert-Diskussion)?
3. Haben sich die Mitglieder der AG auf eine gemeinsam getragene Bewertung des Belastungsmaßes durch PCB verständigen können?
4. Welche Sanierungsziele wurden daraus abgeleitet? Inwieweit sind diese innerhalb der PCB-AG sowie in den durch sie vertretenen Gruppen/Verwaltungsstellen konsensfähig?
5. Es wurde ein Auftrag an ein Ingenieurbüro zur Sanierungsplanung/-durchführung vergeben. Welche Erwartungen haben Sie an die Zusammenarbeit mit dem Ingenieurbüro?
6. Welche Aspekte/Aufgaben im Zusammenhang mit der PCB-Belastung ließen sich bisher aus Ihrer Sicht gut bearbeiten, welche sind dagegen besonders problematisch (gewesen)?

III. Zur Arbeit der PCB-AG und zum Einsatz von Mediation:

1. Wie hat sich die PCB-AG zusammengefunden? Wie ist die Rückkopplung zu der Elternschaft und dem Kollegium sowie zu anderen Stellen, Gremien usw. geregelt?
2. Welchen Arbeitsauftrag hat sich die AG gegeben? Wie wurde dieser „fortgeschrieben“?
3. Welche Absprachen und Regeln wurden für die Zusammenarbeit zwischen den Beteiligten getroffen? Sind diese schriftlich fixiert (z.B. in Protokollen)?
4. Haben sich außerdem weitere, nicht ausdrücklich abgesprochene „Regeln“ und „Traditionen“ herausgebildet, z.B. im Hinblick auf die Diskussionsführung, den Umgang mit Informationen/Öffentlichkeit, Zeitabsprachen, Themenfestlegung, den Umgang mit Anregungen und Kritik, evtl. benötigte Mittel für Materialien und externe Beratung usw.?
5. Worin lagen bzw. liegen aus Ihrer Sicht die Stärken und/oder Probleme in der gemeinsamen Arbeit?
6. Gab es bereits Ansätze, diese Probleme aufzulösen? Mit welchem Ergebnis?
7. Haben Sie Vorschläge für die Gestaltung der weiteren inhaltlichen und gemeinsamen Arbeit sowie für die Organisation dieser Zusammenarbeit?
8. Welche Gesichtspunkte sollten Ihrer Ansicht nach bei der Situationsanalyse außer den hier angesprochenen noch berücksichtigt werden?
9. Haben Sie zuvor bereits von dem Einsatz von Mediation oder anderen Vermittlungs- und Beteiligungsverfahren bei kontroversen Planungen oder in anderen Einsatzfeldern gehört? Welche Erwartungen haben Sie an den Einsatz der Mediation für die PCB-AG?

Berlin, 22.03.1996

© Beate Günther

Abb. 11: Interviewleitfragen

Ein weiteres Beispiel dokumentiert einen Gesprächsleitfaden zur Einleitung einer Konzeptmediation zum Einsatz von Fördermitteln der Europäischen Union (EU) für die Stadtentwicklung in einem Fördergebiet, das zu drei ehemals Ostberliner Bezirken gehört. Vorbereitet wurde eine Bürgerbeteiligung zum Einsatz dieser Mittel für Projekte zur ökologischen, sozialen und arbeitsmarktfördernden Entwicklung in benachteiligten Stadtquartieren. Die Interviews wurden mit VertreterInnen unterschiedlicher Ämter der beteiligten drei Bezirke, von Vereinen und Stadtteilgruppen, Sanierungsträgern und Kirchengemeinden und mit weiteren MultiplikatorInnen aus dem Fördergebiet geführt. Das Mediationsverfahren zur Bürgerbeteiligung wird in Abschnitt 2. ausführlicher dargestellt.

EU-Gemeinschaftsinitiative URBAN

Entwicklungsschwerpunkt „Modellwerkstatt öko-soziale Infrastruktur“

Interview-Leitfaden für Gespräche mit MitarbeiterInnen der Bezirksämter und MultiplikatorInnen im Fördergebiet zur Vorbereitung eines Beteiligungs- und Mediationsverfahrens „Innovationswerkstatt“ für die Ausgestaltung und Umsetzung des Entwicklungsschwerpunktes (ES) 3

I. Informationen über das Fördergebiet:

1. Welchen Bezug hat der/die InterviewpartnerIn zum Fördergebiet?
2. Wie ist das Fördergebiet in diesem Rahmen einzuschätzen? Wie ist das Gebiet zu charakterisieren hinsichtlich z.B.:
 - a) lokaler Umweltsituation
 - b) Wohnungsbestand
 - c) Infrastruktur (Verkehrsanbindung, Einkaufs- und Versorgungsmöglichkeiten etc.)
 - d) sozialer Struktur (sozioökonomische Struktur der Bewohner, regionale Identität, Problemgruppen im Viertel)
 - e) sozialer Netzwerke
 - f) sonstiger Merkmale

II. Problem- und Konfliktlandschaft im Fördergebiet:

1. Welches sind Besonderheiten und funktionierende Strukturen im Fördergebiet (Viertel), die gestärkt werden sollten?
2. Welches sind die dringlichsten Probleme im Fördergebiet (Viertel)?
3. Welche Sofortmaßnahmen sind zur Bearbeitung der Probleme nötig? Was ist langfristig nötig?
4. Was sollte aus Sicht des Interviewpartners im ES 3 für das Fördergebiet geleistet werden?
5. Welche Probleme sollten/könnten im Rahmen des URBAN-Projektes angegangen werden?

III. Projekte und Netzwerke im Fördergebiet:

1. Welche Initiativen und Projekte gibt es im Fördergebiet (im Viertel)? Welche Initiativen/Projekte sind für den ES 3 von URBAN besonders wichtig?
2. Wer sollte in eine Diskussion über eine ökologische und soziale Stadtentwicklung in Ihrem Bezirk einbezogen werden? Wer sollte ein Mitspracherecht haben?
3. Wen sollten wir zu diesem Thema im Vorfeld noch befragen?

IV. Gestaltung der Innovationswerkstatt

Die Innovationswerkstätten dienen der Ideenfindung für Projekte im Rahmen des ES 3, der Begleitung der Projektauswahl sowie dem Ausgleich zwischen konkurrierenden Interessen.

1. In welchen thematischen Bereichen sollten Ihrer Ansicht nach Projekte für den ES 3 liegen?
 - „Grün im Kiez“ – Freiräume für Jugendliche, Kinder und Menschen im Viertel
 - ökologisches Bauen und Sanierung
 - rationelle Energieversorgung
 - sozialverträgliche Verkehrsgestaltung
 - kiezbezogene soziale Einrichtungen für spezielle Zielgruppen, und zwar:.....
 - andere, und zwar:
2. Mit welchen Prioritäten sollten die Themen behandelt werden?
3. Welche Voraussetzungen und Rahmenbedingungen müssen Ihrer Ansicht nach gegeben sein, damit die Innovationswerkstatt erfolgreich arbeiten kann?

Berlin, Juni/Juli 1996

© Mediationsteam URBAN (Erika Dechert-Knarse, Brigitte Gans, Beate Günther)

Abb. 12: Interviewleitfragen zur Situationsanalyse im Rahmen des URBAN-Projektes

Der Stellenwert der Vorgespräche sollte nicht unterschätzt werden, denn sie sind häufig der erste, vertrauensbildende Kontakt zwischen MediatorInnen und MediationsteilnehmerInnen. Vor allem InteressenvertreterInnen, die bis dahin ihre Positionen aus ihrer Sicht nur unzureichend wahrgenommen sehen, begrüßen oftmals diese Form der Einbindung.

Jedoch werden gegenüber den MediatorInnen auch Vorbehalte bis hin zur Ablehnung einer Mediation geäußert, z.B. wenn Konfliktbeteiligte den Eindruck haben, sie sollen sich auf eine Akzeptanzbeschaffungsmaßnahme einlassen, oder wenn sie von vornherein bessere Chancen darin sehen, im Rahmen der gesetzlich vorgeschriebenen Planungsverfahren oder vor Gericht ihre Interessen durchzusetzen, so daß sie nicht auf Kompromißlösungen im Zuge von Aushandlungsprozessen setzen. Die Prüfung, ob ein anderes strategisches Verhalten besser dazu geeignet sein könnte, die jeweiligen Interessen zu realisieren, sollte offen diskutiert werden. Abgesehen davon, daß das Erstreiten von Rechten vor Gericht mit Unsicherheiten, Zeitverlust, Kosten und ggf. politischen Querelen verbunden sein kann, beraubt sich die Gruppe, die an einem Mediationsverfahren nicht teilnimmt oder in dessen Verlauf aussteigt, eventuell wichtiger Informationszugänge und frühzeitiger Mitgestaltungsmöglichkeiten.²⁶ In jedem Fall sollten die MediatorInnen die Vorbehalte ernstnehmen und sowohl auf die Grenzen wie auf die Chancen einer

Beteiligung verweisen. Die Entscheidung, ob jemand an dem Verfahren tatsächlich teilnimmt, bleibt jedoch letztlich den GesprächspartnerInnen entsprechend dem Freiwilligkeitsgrundsatz überlassen.

Zusammensetzung des Mediationsplenums

Auf der Basis der genannten Recherchen und Befragungen wird das Verfahrenskonzept konkretisiert. Hierzu gehört u.a. die Benennung der InteressenrepräsentantInnen, aus denen sich die Mediationsrunde, meist als Runde Tische oder Foren bezeichnet, zusammensetzen soll. Die Bezeichnungen für dieses Plenum werden nicht einheitlich benutzt und sind zum Teil auch mit anderen Verfahrensansprüchen belegt (vgl. Renn 1996²⁷). Dies gilt z.B. für das Selbstverständnis und die Funktionszuweisungen für Runde Tische aus den Wendeerfahrungen in den neuen Bundesländern. Nachfolgend soll unter einem Runden Tisch dennoch das Plenum der am Mediationsverfahren beteiligten InteressenvertreterInnen verstanden werden.

Die Vorentscheidung über die Zusammensetzung der Mediationsrunde treffen die MediatorInnen. Korrekturen und Nachbenennungen werden bei Bedarf noch zu Beginn der Arbeitsphase des Runden Tisches mit den bis dahin Beteiligten abgestimmt. Es wird seitens der MediatorInnen auch darauf geachtet, daß z.B. neben personen- oder institutionenbezogenen Partikularinteressen auch Gemeinwohlinteressen, z.B. Gesundheitsschutz, Naturschutz, soziale Belange usw., angemessen in den Mediationsprozeß eingebracht werden.

Umweltmediationsverfahren werden meist von relativ großen Gruppen von ca. 25 bis 40 Personen, in Einzelfällen sogar mehr, getragen. Es muß regelmäßig eine Abwägung zwischen einem möglichst vollständigen Einbezug der betroffenen Interessen und einer Teilnehmerbegrenzung zugunsten der Arbeitsfähigkeit der Gruppe erfolgen. Eine Möglichkeit, dem großen Informationsbedarf bei öffentlichen Verfahren entgegenzukommen, ist die Einrichtung eines Innenkreises, der dem Mediationsplenum entspricht, und eines Außenkreises, in dem Gäste und StellvertreterInnen der im Innenkreis vertretenen InteressenrepräsentantInnen die Sitzungen ohne Rederecht mitverfolgen können²⁸ (vgl. z.B. Sellnow 1997, S. 15f.). Ob eine solche Regelung getroffen werden sollte, ist Gegenstand der Geschäftsordnung.

Umweltmediationsverfahren unterscheiden sich hierin von Verfahren in anderen Mediationsfeldern, z.B. beim Täter-Opfer-Ausgleich oder der Familienmediation, in denen die an dem Delikt oder an der Trennung oder Scheidung Beteiligten zusammen mit den MediatorInnen in einer relativ intimen Situation verhandeln. Die einzelnen Verhandlungen ebenso wie ihre Ergebnisse sind i.d.R. nicht von öffentlichem Interesse. Hierin liegt ein weiterer wesentlicher Unterschied zur Umweltmediation. Die Gruppengröße bestimmt außerdem die Arbeitsformen und den Umgang mit Informationen, Standpunkten, Konflikten wesentlich mit. Neben dem Mediationsplenum können z.B. bei Verfahren, die die Interessen einer größeren Region oder mehrerer Standortkommunen betreffen, auch Regionalgruppen und thematische Arbeitskreise eingerichtet werden. Außerdem ist meist ein Projektbüro vor Ort tätig, von dem aus Mitglieder des beauftragten Mediationsteams das Verfahren betreuen und als Ansprechpartner zur Verfügung stehen (vgl. Barbian u.a. 1998; Gaßner/Henschel 1994).

Konkretisierung des Verfahrenskonzeptes im Situationsbericht

Die Ergebnisse der aktivierenden Interviews oder der Fragebögen werden ausgewertet, schriftlich festgehalten und fallbezogen in mehr oder weniger anonymisierter Form den Befragten zurückgespiegelt. Sie sollten gemeinsam mit den fachlichen Recherchen, mit Erläuterungen zu den Zielsetzungen, Aufgaben, inhaltlichen Schwerpunkten und dem vorläufig geplanten Ablauf der Mediation sowie mit Vorschlägen für die Zusammensetzung des Runden Tisches und einem Geschäftsordnungsentwurf in einem Situationsbericht zusammengestellt werden. Dieser Situationsbericht ist dann das Ergebnis der Vorbereitungsphase und wird bei öffentlichen Verfahren meist allen Beteiligten und weiteren Interessierten zur Verfügung gestellt. Mit einer sachbezogenen, fairen, die Beteiligten nicht bloßstellenden Darlegung der Interessen- bzw. Konfliktlage belegen die MediatorInnen auch hier ihren Allparteilichkeits- bzw. Neutralitätsanspruch. Rückmeldungen und Ergänzungen zum Situationsbericht sind gewünscht. Der Situationsbericht bildet eine wichtige Grundlage für die weiteren Arbeitsschritte.

Arbeitsphase des Runden Tisches: Konfliktbearbeitung und Interessenausgleich, Erarbeitung von Verhandlungs- und Handlungsoptionen

Festlegung des Arbeitsprogramms und der Geschäftsordnung

Die Vorbereitungsphase mündet in die Einberufung des Mediationsplenums, des Runden Tisches. Mediationsverfahren sind in vielfacher Hinsicht individuelle und gruppenbezogene Lern- und Planungsprozesse, für die die MediatorInnen den Rahmen vorgeben, die Verfahren inhaltlich und organisatorisch ausgestalten und anleiten. In welchem Umfang sie dabei selbst konzeptionelle oder inhaltliche Vorgaben einbringen und diese zur Diskussion stellen, hängt vom jeweiligen Selbstverständnis und den zu bearbeitenden Aufgaben ab. Da Umweltmediationsverfahren jedoch zur Lösung vorgegebener oder gemeinsam definierter Planungsaufgaben oder strittiger Sachprobleme eingesetzt werden, sollen die Verfahren zwar in bezug auf die Art des Ergebnisses offen, dennoch aber zielorientiert auf die Aufgaben bezogen durchgeführt werden. Umweltmediationsverfahren haben daher i.d.R. einen zeitlich begrenzten Projektcharakter. Hierin unterscheiden sich die Runden Tische einer Mediation z.B. von den Runden Tischen in der Wende-Tradition, die zu dieser Zeit politische Entscheidungsmacht wahrgenommen haben, sowie von einigen derzeit einberufenen Runden Tischen in den neuen Bundesländern, die oftmals den Charakter langfristig eingerichteter Beiräte, z.B. in Kommunen oder auf Landesebene, haben (vgl. Ullmann 1996).

Die Betreuung eines Mediationsverfahrens erfordert ein gutes Verfahrens- und Veranstaltungsmanagement einschließlich einer durchdachten Logistik. Umweltmediationsverfahren können sich z.B. bei einem etwa vierwöchigen Sitzungsturnus über wenige Monate bis hin zu mehreren Jahren erstrecken. Da die meisten Verfahren aufgaben-, d.h. projektgebunden durchgeführt werden, wird eine zeitliche Begrenzung auf einen angemessenen Planungshorizont, bei Standortsuchen z.B. von einem halben Jahr bis eineinhalb Jahre, angestrebt.

Bei der Wahl der Veranstaltungszeiten, -räumlichkeiten usw. muß auf die zeitliche Verfügbarkeit der Mitwirkenden ebenso geachtet werden wie z.B. auf Ferienregelungen, Anfahrtswege, die Saaltechnik oder Verpflegungsmöglichkeiten. So sind zusätzliche Abendtermine zwar bei hauptamtlich Beteiligten, z.B. aus der Verwaltung oder der Geschäftsstelle eines Naturschutzvereins, nicht sonderlich beliebt, aber andere Berufstäti-

ge haben nur zu dieser Zeit die Chance, sich zu beteiligen. Da die Sitzungen allen Beteiligten auf unterschiedliche Weise Arbeit, Geduld, Toleranz und Durchhaltevermögen abverlangen, sollte das Ambiente zweckmäßig und angenehm sein. Ungeheizte Säle, eine schlechte Akustik und fehlende Pausengetränke können eine mehrstündige Sitzung erheblich belasten.

Die Auftaktsitzung des Runden Tisches dient dazu, daß sich die Beteiligten kennenlernen und die inhaltlichen und organisatorischen Grundlagen für die gemeinsame Arbeit vorläufig miteinander abstimmen. Die Mediationspraxis läßt den Schluß zu, daß mindestens ein bis zwei Mediationssitzungen notwendig sind, sich am Runden Tisch auf der Basis der Vorschläge aus der Vorbereitungsphase über die Spielregeln des Mediationsverfahrens und seine Zielsetzungen, Aufgaben und Arbeitsschwerpunkte zu verständigen. Die MediatorInnen bzw. das Mediationsteam schlagen i.d.R. ein vorläufiges Arbeitsprogramm vor, das im Zuge des Verfahrensverlaufs in Abstimmung mit den TeilnehmerInnen aktualisiert und fortgeschrieben wird.

Weiterhin ist es notwendig, daß sich die TeilnehmerInnen des Runden Tisches und die MediatorInnen darüber verständigen, auf welche Planungsebenen und ggf. Konfliktbereiche sich die gemeinsame Arbeit beziehen soll. Damit klärt man frühzeitig ab, was möglichst erfolgreich bearbeitet werden kann bzw. welche Aspekte aller Erfahrung nach außerhalb der gegebenen Beeinflussungsmöglichkeiten liegen. So kann man sich z.B. über die Folgen der gesetzlichen Rahmenbedingungen zur Vorbehandlung von Siedlungsabfall, über EU-Fördervorgaben für eine Stadtteilentwicklung oder die Arbeitsmarktförderung des Bundes streiten, es wird jedoch kaum möglich sein, diese auf regionaler oder kommunaler Ebene außer Kraft zu setzen. Es sollte statt dessen darauf geachtet werden, welche Konflikte und Interessenlagen zugänglich sind und wie die Beteiligten kreativ, aber rechtlich abgesichert mit diesen Bedingungen umgehen können. Es bleibt darüber hinaus immer noch der Weg, über politisches Engagement, z.B. in Form von Resolutionen oder gezielter Öffentlichkeitsarbeit, diesen Rahmen zu erweitern.

Die Spielregeln der Zusammenarbeit sollten in einer überschaubaren, der Aufgabe angemessenen Geschäftsordnung festgelegt und um den vorläufigen Arbeitsplan ergänzt werden.

Die Geschäftsordnung eines Runden Tisches regelt u.a. folgende Punkte:

- Im Verlauf der gemeinsamen Arbeit zu behandelnde Fragestellungen und einen vorläufigen Arbeitsplan (ggf. als Anlage)
- Umgang mit und Zugang zu Informationen (z.B. Gutachten, Planungsunterlagen, Protokolle, Verfahrensdokumentation)
- öffentliches und nichtöffentliches Tagen des Runden Tisches
- Kompetenzen der MediatorInnen (Verfahrenssteuerung, Veranstaltungsleitung)
- Rederecht für Gäste
- Presse- und Öffentlichkeitsarbeit
- Meinungsbildungs- und Abstimmungsmodalitäten
- Einladungs- und Arbeitsformen
- allgemeine Verpflichtungen zu fairem Umgang aller Beteiligten miteinander (Verbindlichkeit der Teilnahme, Kommunikationsrechte und Pflichten)
- Umgang mit ggf. vorhandenen Finanzmitteln, die dem Runden Tisch zur Verfügung stehen (Fonds)
- Sanktionen für den Fall der Nichteinhaltung der Spielregeln

© Beate Günther

Abb. 13: Inhalt einer Geschäftsordnung für einen Runden Tisch

Arbeitsformen des Runden Tisches

Auf der inhaltlichen Ebene spielen der bereits mehrfach erwähnte gleichberechtigte Zugang zu Informationen sowie die Chance, die eigenen Sichtweisen in die Diskussion einzubringen, eine wichtige Rolle. Die verschiedenen Informations- und Mitteilungsbedarfe und die damit möglicherweise verbundenen Vorwürfe einzelner Beteiligter, in der Sache von anderen (vorsätzlich) nicht umfassend genug informiert oder unzureichend wahrgenommen worden zu sein, müssen mit Unterstützung der MediatorInnen aufgearbeitet werden. Diese Informationsarbeit kann Kopier- und Versandaktionen von bereits vorliegenden Plänen und Gutachten ebenso umfassen wie die Organisation eines ExpertInnenhearings, die Beauftragung und Anhörung zusätzlicher Gutachter oder die Ausrichtung einer Exkursion. Es kann aber auch schon ausreichen, Kurzreferate einzelner Verfahrensbeteiligter, z.B. VertreterInnen des Stadtplanungsamtes oder der Bürgerinitiative, für die nächste Sitzung zu vereinbaren.

Um in großen Gruppen innerhalb der Sitzungstermine neben Informationsaustausch, Diskussionen und ggf. Abstimmungen im Plenum auch einzelne Fragestellungen inhaltlich erarbeiten zu können, ist es oftmals sinnvoll, das Plenum in Arbeitsgruppen aufzuteilen. Arbeitstechnisch können innerhalb des Mediationsprozesses aufgabenbezogen und teilnehmerorientiert die Methodenvielfalt der Erwachsenenbildung, andere Partizipationsmethoden, Rollenspiele, geleitete Meditationen usw. integriert werden. Das gleiche gilt für den Einsatz von Moderationsmethoden und Präsentationstechniken.

Es braucht meist einige Sitzungstermine, bis sich ein Gruppenverständnis und eine tragfähige Arbeitsbasis entwickelt haben. Wie gut und schnell sich diese entwickelt, hängt von mehreren Faktoren ab, z.B. von den Konfliktpotentialen und der Komplexität der Aufgaben bzw. Vorhaben. Die Zusammenarbeit verändert sich im Verlauf der Mediation qualitativ und wird, nicht zuletzt aufgrund der persönlichen Begegnungen der Beteiligten, intensiver. In den Arbeitszusammenhang sinnvoll eingeplante längere gemeinsame Arbeitsphasen, z.B. Exkursionen oder auch längere Workshops, die genügend Zeit für „Pausengespräche“ lassen, können diese Entwicklung fördern.

Auch wenn der Runde Tisch als das Herzstück jedes Mediationsprozesses angesehen werden kann, wird dessen Arbeit vor allem in größeren Umweltmediationsverfahren von zahlreichen anderen Veranstaltungsformen begleitet, zu denen auch andere Beteiligungsverfahren wie z.B. Zukunftswerkstätten oder Aktivitäten der klassischen Öffentlichkeitsarbeit gehören können. Im Vorfeld von Mediationsverfahren zu raumplanerischen Fragestellungen, z.B. Sanierungsvorhaben, Standortsuchen oder Trassenführungen, werden die ingenieurtechnischen Unterlagen allgemeinverständlich aufbereitet, Informationsmaterialien, Modelle und Karten an öffentlich zugänglichen Stellen ausgelegt und die interessierten BürgerInnen, Ämter und Träger öffentlicher Belange um ihre Meinung gebeten. Auf diese Weise werden oftmals zusätzlich zu der gesetzlich vorgesehenen Bürgerbeteiligung erweiterte Auslegungs- und Einwendungsverfahren angeboten, oder diese werden erweitert.

Da Runde Tische immer nur eine begrenzte Öffentlichkeit erreichen, bietet es sich z.B. an, zusätzlich Informationsveranstaltungen oder Workshops zu Zwischenergebnissen oder speziellen Themen für die interes-

sierte Öffentlichkeit zu veranstalten. Je nach Thema sollte der Runde Tisch über gewählte SprecherInnen und/oder die MediatorInnen eine offensive Pressearbeit leisten, um die häufig sperrigen Themen möglichst sachlich richtig in die Medien zu bringen.

Ebenen der Konfliktmittlung und des Interessenausgleichs

Es kann an dieser Stelle keine umfassende Einführung in Konflikttheorien und Konfliktbearbeitung gegeben werden. Dennoch sollen einige wesentliche Aspekte zumindest benannt werden und zur weiteren Vertiefung anregen.

Umweltbezogene Konflikte können als soziale Konflikte beschrieben werden. Soziale Konflikte können in Interaktionen zwischen Personen, Gruppen oder Organisationen entstehen, wobei wenigstens eine Partei Unvereinbarkeiten im Denken, Verstehen, Wahrnehmen und/oder Fühlen und/oder Wollen mit anderen Parteien erlebt und sich dadurch in der Realisierung eigener Absichten, Gefühle usw. negativ beeinträchtigt sieht. Zu den Interaktionen dieser Art zählen nicht allein eindeutige physische Gewaltanwendungen, sondern auch viele andere Formen der Kommunikation und des Umgangs miteinander (vgl. Glasl 1997, S. 15ff.).

Auch wenn Interessengegensätze, um die es in dem hier diskutierten Zusammenhang geht, nicht notwendigerweise zu i.d.R. verbalen Angriffen und anderen Konflikthandlungen führen müssen, enthalten sie doch ein mehr oder weniger großes Konfliktpotential. So können z.B. verschiedene Ideen zur nachhaltigen Stadtentwicklung so lange gut nebeneinander Bestand haben, wie sie nicht über Programme und Projekte um Sachdienlichkeit, öffentliche/politische Zustimmung und Finanzen konkurrieren. Es kann sich also lohnen, sich unter dieser Erwartung bereits auf konzeptioneller Ebene mit den Konfliktpotentialen zu befassen und mit diesen soweit wie möglich produktiv umzugehen.

Die Aufschlüsselung und Eingrenzung der Konflikte bzw. der unterschiedlichen Interessenlagen sowie die Vereinbarung über das gemeinsame Vorgehen zu ihrer Bearbeitung sind wesentliche Schritte zu Beginn eines Mediationsverfahrens. Hilfreich hierfür und für die daraus zu ziehenden Konsequenzen der Vermittlung zwischen unterschiedlichen Interessen

und der Konfliktbearbeitung ist es, sich über den Konfliktrahmen sowie die anstehenden Konflikttypen zu orientieren (vgl. Glasl 1997, S. 47ff.²⁹).

Für die Konfliktsituation kann zunächst der Konfliktrahmen bzw. die Arena, in der sich die Konflikte zeigen, bestimmt werden.

Beziehungsrahmen	Merkmale	Beispiel
Mikro-soziale Arena	<ul style="list-style-type: none"> • Konflikte, die sich zwischen zwei oder mehreren Einzelpersonen oder in kleinen Gruppen abspielen • überschaubares Beziehungsgefüge • direkter Kontakt 	<ul style="list-style-type: none"> • Konflikte in kleinen Teams • Familienkonflikte • Situation im Täter-Opfer-Ausgleich zwischen Straffälligen, Opfern und ggf. JustizvertreterInnen
Meso-soziale Arena	<ul style="list-style-type: none"> • Konflikte, die sich zwischen den Kleingruppen sozialer Einrichtungen mittlerer Größe (Schulen, Behörden, Firmen) manifestieren • Konflikte zwischen kleineren Einheiten dieser Einrichtungen (z.B. zwischen einzelnen Teams, Abteilungen, VertreterInnen dieser Einheiten) • oft sind keine direkten Kontakte mehr möglich • geringer oder kein persönlicher Kontakt • Kommunikation über GruppenvertreterInnen („Debattenreden von Volkstribunen für ihre Parteien“) • die Ziele, Strukturen, Aufgaben und Abläufe der Organisationen bestimmen das Geschehen wesentlich mit • auch bestehende mikro-soziale Konflikte werden überlagert 	<ul style="list-style-type: none"> • Streit über ein Vermarktungskonzept zwischen Produktions- und Marketingabteilung, ausgetragen über die AbteilungsleiterInnen • Konflikte zwischen den Mitgliedern eines ämterübergreifenden Planungsstabes der Verwaltung
Makro-soziale Arena	<ul style="list-style-type: none"> • Konflikte, die sich zwischen verschiedenen Organisationen und Kollektiven quasi öffentlich abspielen • komplexe Situation: mehrere Komplexitätsniveaus sind miteinander verschachtelt • EinzelvertreterInnen der Organisationen und Gruppen agieren ausdrücklich vor den verschiedenen Ansprüchen ihrer gesellschaftlichen Rollen und persönlichen Dispositionen • erhöhter Zwang zur Rückkopplung in die vertretenen Gruppen • öffentlicher Aktionsrahmen, Politik und Medien bestimmen oftmals die Kommunikation mit 	<ul style="list-style-type: none"> • Konflikte zwischen Verwaltung, Parteien, BürgerInnen, ExpertInnen, z.B. über Fragen der Verkehrsentwicklung in der Innenstadt • Konflikte zwischen den Beteiligten und Betroffenen zur Errichtung technischer Anlagen • Konflikte zwischen Sportverein, Schulen und Gastronomie über die Nutzung einer privaten Sporthalle • Konflikt zwischen landwirtschaftlichen Betrieben, Marktbetreiber und lokalem Wirtschaftsamt über die Beschickung des Ökomarktes

© Beate Günther

Abb. 14: Die Konfliktarena: Mikro-, Meso- und Makrokonflikte (eigene Darstellung mit Bezug auf Glasl 1997, S. 60ff.)

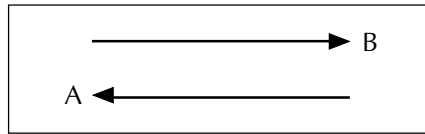
Für die Bestimmung des Konfliktrahmens ist es entscheidend, ob die Konflikthandlung innerhalb eines kleinen sozialen Rahmens zum Tragen kommt oder ob sie die Funktionen eines größeren sozialen Feldes beeinträchtigt. Je großräumiger die Arena ist, in der die Konflikte ausgetragen werden, desto komplexer und verschachtelter ist naturgemäß die Situation.

Umweltkonflikte manifestieren sich häufig als Konflikte der makro-sozialen Arena, es sind Interessen verschiedener Akteursgruppen betroffen, und es besteht ein öffentliches Interesse an den Konfliktgegenständen. Sie enthalten jedoch auch Anteile der Meso- und Mikro-Ebene, die bei einer näheren Befassung mit der Situation und den involvierten Gruppen bzw. deren RepräsentantInnen zutage treten.

Destruktive und konstruktive Konfliktaustragung, Konfliktypen

Konflikte werden von vielen Menschen als störend, unangenehm und destruktiv wahrgenommen. Die Vorstellung von einer Welt ohne Konflikte ist jedoch unrealistisch, und ein solcher Zustand wäre auch nicht besonders erstrebenswert, da Konflikte, wenn sie konstruktiv ausgetragen werden, sehr viel kreatives Potential freisetzen und somit die Basis für Veränderungen sein können. Im Rahmen von Mediationsverfahren geht es daher auch nicht darum, Konflikte und Interessengegensätze zu vermeiden oder zu unterdrücken, sondern vielmehr darum, sie als Ansatzpunkte für die Suche nach sachdienlichen und weitgehend tolerierten bis akzeptierten Lösungen zu nutzen.

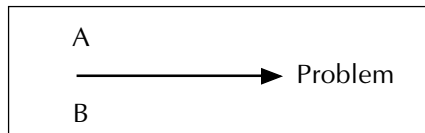
Eine destruktive Konfliktaustragung zeichnet sich u.a. dadurch aus, daß Interessengegensätze in Meinungsverschiedenheiten münden, bei denen zwischen den sachbezogenen Streitgehalten und der Person oder Institution des Streitpartners nicht mehr unterschieden wird. Dadurch wird im Verlauf der Auseinandersetzung die jeweils andere Person oder Institution zunehmend als Problem gesehen.



© Christoph Besemer (1995, S. 24)

Abb. 15: Destruktive Konfliktaustragung: Die andere Person oder Institution wird als das Problem gesehen.

Daher ist es für eine konstruktive Konfliktbearbeitung notwendig, sich gemeinsam darüber zu verständigen, was das Problem ist, worum es „eigentlich“ geht, und die Aufgaben und Probleme dann unter diesen Voraussetzungen in einer gemeinsamen Anstrengung zu bearbeiten.



© Christoph Besemer (1995, S. 25)

Abb. 16: Konstruktive Konfliktaustragung: Die Probleme werden erkannt und gemeinsam gelöst.

Es sollte für eine konstruktive Konfliktbearbeitung auch angestrebt werden, nicht nur zwischen Personen und Problemen, sondern auch zwischen Positionen und Interessen zu unterscheiden (vgl. Fischer/Ury 1984). So kann z.B. ein Landwirt, auf dessen Gelände eine Abfalldeponie gebaut werden soll, sich für deren Bau aussprechen (Position zum Vorhaben), weil er bei einer positiven Entscheidung unrentables Land veräußern kann (Interesse), während seine Nachbarn sich dagegen aussprechen (Position), weil sie ein negatives Image für ihre landwirtschaftlichen Produkte vermeiden möchten (Interesse).

Sicherte z.B. der Landkreis als Deponiebetreiber den Landwirten eine Abnahmegarantie für ihre Produkte durch die kreiseigenen Kantinen zu, da für das angebaute Gemüse keine Belastungen zu erwarten sind, würden diese Landwirte mit einer Deponieansiedlung eher einverstanden sein können. Auf diese Weise ließe sich für alle Beteiligten eine sogenannte win-win-Lösung realisieren, bei der es also nicht Gewinner und Verlierer nach dem Prinzip „entweder – oder“ geben soll, sondern nach dem Prin-

zip „sowohl – als auch“ möglichst viele Interessen unter einen Hut gebracht werden.

Ergänzend zu den genannten Überlegungen kann es für eine Konflikt- bzw. eine Situationsanalyse hilfreich sein, die anstehenden Konflikte verschiedenen Konflikttypen zuzuordnen. Auch hierfür hält die Literatur vielfältige systematische Ansätze bereit. Sie sollten unter pragmatischen Aspekten (Was hilft in der konkreten Situation zum Erfassen und zum Bearbeiten der Konflikte weiter?) zur Orientierung und zur Entwicklung einer Konfliktbearbeitungsstrategie geprüft und herangezogen werden.

In einem ersten Zugriff sollte davon ausgegangen werden, daß Konflikte immer einen Sachanteil und einen Beziehungsanteil haben, die mitbestimmt werden durch die Wertvorstellungen der Beteiligten sowie die sozialen, politischen und weiteren Faktoren des Lebensumfeldes. Hieraus läßt sich z.B. die folgende Konflikttypisierung herleiten (vgl. Fischer/Ury 1984, S. 83ff.; Wiedemann 1995, S. 35ff.; Besemer 1995, S. 27).

Viele Konfliktsituationen sind u.a. deshalb komplex, weil sie von mehreren Konflikttypen bestimmt werden. In Umweltmediationsverfahren werden i.d.R. Konflikte ausgetragen, die von politischen, wirtschaftlichen, rechtlichen und auch ästhetischen Aspekten sowie von verschiedenen Wertvorstellungen geprägt sind. Mediationsverfahren zur Standortsuche für abfallwirtschaftliche Anlagen werden z.B. durch ein unterschiedliches Risikoempfinden für potentiell negative Umweltauswirkungen der verschiedenen Abfallbehandlungsanlagen (giftige Rauchgase aus thermischen Behandlungsanlagen, Sachverhaltskonflikte, z.T. Werte-Konflikte, Geruchsbelästigung durch Kompostierung, Lärm durch Müllfahrzeuge usw.) bestimmt, außerdem durch Mißtrauen von Anwohnern und Umweltschützern in die eingesetzte Technik und deren Handhabung durch die Betreiber solcher Anlagen, da deren Handeln als nicht ausreichend transparent empfunden wird (Sachverhaltskonflikt, Strukturkonflikt gegenüber „der Entsorgungsindustrie“ oder „denen da oben“, die die Entscheidungen treffen und die Folgen nicht kontrollieren (können)).

Damit zum einen die Beteiligten in einem Mediationsprozeß den Sachbezug in der Problembearbeitung erreichen und zum anderen eine gezielte Zusammenarbeit überhaupt ermöglicht werden kann, ist es notwendig, die gegenseitigen Vorbehalte und Positionen daraufhin zu

Sachverhaltskonflikte

sind verursacht durch

- Mangel an Information
- Fehlinformation
- unterschiedliche Einschätzungen darüber, was wichtig ist
- unterschiedliche Interpretation von Daten
- unterschiedliche Vorgehensweise zur Bewertung der Situation, der Daten usw.

Interessenkonflikte

sind verursacht durch

- angenommene oder tatsächliche Konkurrenz
- reale inhaltliche Interessen
- Verfahrensinteressen/strategische Interessen
- psychologische Interessen

Beziehungskonflikte

sind verursacht durch

- starke Gefühle
- Fehlwahrnehmungen oder Stereotypen
- mangelnde oder fehlerhafte Kommunikation
- wiederholtes als negativ empfundenes Verhalten

Wertekonflikte

sind verursacht durch

- verschiedene Kriterien zur Bewertung von Ideen oder Verhalten
- sich ausschließende, widersprechende Ziele innerer Werte der Beteiligten
- unterschiedliche Lebensformen, Ideologien und Religionen

Strukturkonflikte

sind verursacht durch

- ungleiche Kontrolle, Eigentumsverhältnisse oder Verteilung von Ressourcen
- ungleiche Macht und Autorität
- geographische, physische oder umfeldbezogene Faktoren, die die Zusammenarbeit behindern
- Zeitzwänge
- destruktive Verhaltens- oder Interaktionsmuster

prüfen, welche Bereiche eher der Sachebene und welche eher der Beziehungsebene zugerechnet werden können. Steckt z.B. hinter den Vorbehalten des Bauamtsleiters gegen einen Sanierungsvorschlag nur die sachbezogene Befürchtung, diese sei zu teuer, oder lehnt er auch oder im wesentlichen den Vorschlag deshalb ab, weil er seit Jahren mit dem Architekten nicht gern zusammenarbeitet? Fällt es zwei PolitikerInnen schwer, miteinander über die zukünftige Verkehrsgestaltung im Innenstadtbereich zu sprechen, weil sie sich im letzten Wahlkampf über die Presse persönlich beleidigt haben?

Beziehungskonflikte drücken sich darin aus, wie die Beteiligten miteinander umgehen. Sie beruhen vor allem auf der unterschiedlichen eigenen und fremden Wahrnehmung der Personen in ihren verschiedenen Rollen. Diese Rollenzuweisungen werden häufig nicht ausdrücklich genannt oder aber als Klischees in Diskussionen eingesetzt.

Für einige Mitglieder eines Runden Tisches zur nachhaltigen Stadtteilentwicklung könnte sich folgende Zusammenstellung ergeben:

Beteiligte	Selbsteinschätzung	Fremdeinschätzung
Sanierungsträger	Anbieter von kompetenten und kreativen Gestaltungsideen/Problemlösungen	profitorientierter Dienstleister, der sich selbst ein Denkmal setzen will
Bauplanungsamt	sachorientierte Planer und Entscheidungsträger, auf fachliche, finanzielle Angemessenheit und baurechtliche Sicherheit bedacht	dem Behördenschimmel verpflichtet, unflexibel, ängstlich und bürgerfern
Amt für Wirtschaftsförderung	dem wirtschaftlichen Wohlergehen der Stadt bzw. seiner Gewerbetreibenden verpflichtet	zu einseitige Wahrnehmung der Stadtnutzung als Wirtschaftsraum, weist non-profit-Ideen als irrelevant/störend zurück
Mieterverein	Anwalt der Mieter im Gebiet, dem Schutz vor Übervorteilung der wirtschaftlich Schwächeren verpflichtet	Unterstützer/Blockierer von finanziell tragfähigen Maßnahmen
ParteienvertreterIn	rechtmäßige Mandatsträger, verantwortliche Entscheider über Pläne und Finanzen	der Wahlperiode und Parteiinteressen verpflichtet, opportunistisch auf Lobbyismus und Stimmenfang aus

BI für mehr Grün in der Stadt	organisierte Bürgermeinung für eine umwelt- und sozialverträgliche Stadtgestaltung, dem Allgemeinwohl verpflichtet	Verhinderte Kleingärtner mit einseitigem Öko-Anspruch/Lobby für ein angenehmes Wohnumfeld
Marketing-Gemeinschaft Hauptstraße	engagierte Vertretung für eine attraktive und wirtschaftlich tragfähige Geschäftsstraße	einseitig am Geldsäckel orientierte Selbsthilfeeinrichtung der Geschäftswelt
Anwohnervertretung des Sanierungsgebiets	gewählte AlltagsexpertInnen für Wünsche und Erfordernisse im Sanierungsgebiet	mäkelige, uneinige bis uninteressierte Bewohnerlobby, die Gutes oft nicht zu schätzen weiß/Bürgervertretung der Sanierungsbetroffenen, Einsatz für deren Interessen im Sanierungsprozeß
ADAC	Vertreter einer ausgewogenen, sicheren Verkehrswegestaltung	Betonpistenorientierte Autofahrerlobby/Lobby für eine ausreichende Parkraumplanung in der Innenstadt
VertreterIn der Kirchengemeinde	VertreterIn sozialer und kirchlicher Interessen, Unterstützung z.B. von „schwächeren“ Anwohnergruppen	fachlich nur begrenzt kompetente VertreterIn sozialer Belange
Elternbeirat der Grundschule	VertreterIn eines kinderfreundlichen und sicheren Wohnumfeldes	einseitige Interessenvertretung von Schul- und Kinderinteressen, z.T. als Vehikel genutzt zur eigenen Profilierung

© Beate Günther

Abb. 18: Beispiele für die Selbst- und Fremdeinschätzung von MediationsteilnehmerInnen

Aus der Tabelle geht bereits hervor, daß die Typisierungen und Wahrnehmungen je nach eigenem Standpunkt bzw. Interesse der Bewertenden unterschiedlich sein können. Die Typisierungen können bei bereits festgefahrenen Konfliktvorgeschichten („Mit dem/der konnte ich noch nie!“) und/oder sehr kontroversen Mediationsthemen, z.B. die Planung abfallwirtschaftlicher Anlagen oder Sanierungsvorhaben (vgl. Grosser/Schmidt 1994), auch sehr viel drastischer ausfallen, so daß z.B. Umweltschutzgruppen seitens der Vorhabenträger als weltfremde Fortschrittsverhinderer, die Investoren aus der Gegenperspektive als rücksichtslose, technologiefixierte Geschäftemacher angesehen werden.

Es kann daher sehr hilfreich sein, die jeweilige Selbst- und Fremdwahrnehmung der Personen und der durch sie vertretenen Institutionen im Verlauf der Mediationssitzungen aufzubrechen und auch zu thematisieren. Die Durchbrechung der Vorannahmen und Stereotypen kann eine gute Basis für die inhaltliche Arbeit sein. Hinter den Rollen werden einzelne Menschen und differenziertere Problemsichten erkennbar.

So wurde z.B. auf der Grundlage der oben dargelegten Interviewleitfragen im Rahmen der Situationsanalyse im Vorfeld einer Mediation der PCB-AG an der Grundschule Moabit (s.o.) erfaßt, welche Erfahrungen die Beteiligten bisher bei der Lösung des Problems miteinander gemacht haben. Die Interviews ergaben, daß in diesem Mediationsverfahren weniger Dissense in Sachfragen bestanden als wechselseitige Enttäuschungen und Kränkungen über die Art und Weise der Zusammenarbeit im Sanierungsbeirat. Es zeigten sich neben dem auch vorhandenen Verständnis für die Haltungen der anderen Beteiligten unterschiedliche Wahrnehmungen und Erwartungshaltungen, die zum Teil stark von dem jeweiligen institutionellen Rahmen geprägt waren. Die ElternvertreterInnen sahen ihre Ängste vor einer Gesundheitsbeeinträchtigung ihrer Kinder durch PCB unzureichend wahrgenommen, eben „typisch Behörde“. Die Vertreter des Hochbauamtes schätzten hingegen den Kontrollanspruch der Eltern im Hinblick auf die bei der Sanierung eingesetzten Baustoffe als in Teilen überzogen und in der Sache nicht zielführend ein.

Als Ergebnis der Interviews wurden die unterschiedlichen Selbst- und Fremdwahrnehmungen dargestellt und allen InterviewpartnerInnen vorgelegt (vgl. Günther 1996³¹). Dies erhöhte bei allen Beteiligten die Einsicht und das Verständnis für die unterschiedliche Wahrnehmung der Sanierungsprobleme und ihrer Lösungen und ermöglichte es, in der Mediation während der Beiratssitzungen auf die unterschiedlichen verwal- tungsbedingten Sachzwänge, Informationsbedarfe und Empfindlichkeiten einzugehen.

Obwohl die Analyse der Konfliktebenen sehr wichtig ist, lassen sich Konflikte auf der Beziehungsebene zwischen den Personen oder der durch sie vertretenen Institutionen in Umweltmediationsverfahren jedoch nur so weit bearbeiten, wie die Offenlegung von z.B. Konfliktvorgeschichten, Streitebenen, Hintergrundinteressen usw. zur Lösung des Sachproblems beitragen (vgl. Günther 1997). Die Konfliktvorgeschichte zwischen den

Beteiligten spielt in einen Mediationsprozeß hinein, muß von den MediatorInnen beachtet werden, kann aber nicht im Vordergrund stehen. Es sollte keine Rückschau betrieben, sondern „nach vorn“ gearbeitet und verhandelt werden. Ein Umweltmediationsverfahren kann und darf außerdem keine Therapie zur Bearbeitung persönlicher Probleme einzelner Beteiligter sein. Wo im Einzelfall die Grenzen zu ziehen sind, läßt sich nicht pauschal entscheiden und hängt u.a. von den Aufgaben, den Beteiligten und den MediatorInnen ab. Viele potentielle Verfahrensbeteiligte haben erhebliche Vorbehalte gegen den Einbezug der persönlichen Ebene und Formen der „Selbsterfahrung“. Sie drängen auf einen stringenten Sachbezug in der Diskussion (vgl. Holznagel/Ramsauer 1997³²).

Die Bereitschaft der Beteiligten, sich auf Konfliktlösungen oder inhaltliche Diskussionen einzulassen, die möglicherweise zu Kompromissen führen, hängt auch davon ab, welchen Konfliktgewinn sie aus ihrer Position ziehen (vgl. Fietkau 1997; Glasl 1997, S. 147f.). Für Bürgerinitiativen, die sich mit dem Anliegen gegründet haben, eine Umgehungsstraße durchzusetzen oder eine Hausmülldeponie zu verhindern, sind solche Konfliktlagen identitätsstiftend. Das gilt natürlich auch für andere Akteure. „Schnelle“ oder „einfache“ Lösungen untergraben unter psychologischen Aspekten die Existenzberechtigung dieser Akteure, erzeugen deshalb zunächst Widerstände und verlangen eine sorgfältige Problembearbeitung.

Für die MediatorInnen gilt es generell darauf zu achten, daß ihr Wissen und ihre Erfahrungen aus vergleichbaren Verfahren sie nicht zur verbalargumentativ begründeten „Abkürzung“ von Gruppenprozessen verleiten. Beteiligte erleben den jeweiligen Konfliktfall subjektiv als einzigartig. Viele Aspekte, die den MediatorInnen vertraut sind, müssen dennoch in einem gemeinsamen Lernprozeß mit der Gruppe bearbeitet werden, sei es nun die Geschäftsordnung oder seien es inhaltliche Fragen (vgl. Fietkau 1997).

Problemlösungen und (Teil-)Konsense erarbeiten

Entsprechend der Zielsetzung, innerhalb eines Mediationsverfahrens eine weitgehende Transparenz bezüglich der mit einem Vorhaben verbundenen Interessenlagen herzustellen, um zu sachdienlichen Lösungen zu kommen, wird versucht, die Interessen- und Konfliktlagen zielorientiert

zu bearbeiten. Die MediatorInnen sind dafür verantwortlich, daß die Beteiligten hierbei nicht bloßgestellt, ihre eigenen Grenzssetzungen entsprechend der Freiwilligkeit einer Beteiligung akzeptiert und sie zur gemeinsamen Entwicklung von Lösungen geführt werden. Die zu Beginn des Mediationsverfahrens vereinbarten Spielregeln bzw. die Geschäftsordnung sollen diesen Prozeß unterstützen.

Da Mediationsverfahren in der Regel dann eingesetzt werden, wenn es um schwierige Aufgabenstellungen und Konfliktlagen geht, kann nicht erwartet werden, daß in allen strittigen Punkten einvernehmliche Lösungen erreicht werden. Als Erfolg sind auch Teillösungen bzw. Teilkonsense („Konsensinseln“) zu bewerten. Die (Teil-)Konsense gehen ein in die Beschlüsse des Forums bzw. des Runden Tisches. Diese werden, ggf. verbunden mit Minderheitsvoten, als entscheidungsvorbereitende Empfehlung den EntscheidungsträgerInnen in Verwaltung, Politik, Wirtschaft, Verbänden usw. zugeleitet.

Es sollte aber nicht nur auf die „Endprodukte“ der Verfahren geachtet werden. Zwar sind z.B. Voten für eine von drei Trassenführungen einer Umgehungsstraße oder für bzw. gegen eine im Verlauf des Verfahrens modifizierte Sanierungsvariante ein vorweisbares Resultat. Mediationsverfahren leben aber auch von den im Verlauf des Gesamtprozesses erreichten Übereinkünften, seien es Konsense über das weitere Vorgehen, die Auswahl von Gutachtern, Planungsmoratorien, den Einsatz von Finanzmitteln oder andere prozeßbezogene Schritte. Weiterhin sollten natürlich die konstruktive Bearbeitung von Konflikten sowie auch die allgemeine Verbesserung der Zusammenarbeit zwischen einzelnen beteiligten Personen und Institutionen als Ergebnisse wahrgenommen werden.

In der klimatischen Verbesserung der Zusammenarbeit sehen viele Mitwirkende bereits einen Gewinn aus einem Mediationsverfahren. Dennoch führt der Zuwachs an persönlichem Verständnis nicht notwendigerweise zu veränderten inhaltlichen Positionen, die ja u.a. durch die Interessenlagen der vertretenen Gruppen oder politische Interessenkonflikte mitbestimmt werden. Mediation kann aber ein anderes Umgehen mit verbleibenden Dissensen bewirken. Je nach Anspruch und Wahrnehmung reduzieren einige Beteiligte ihre Erwartungen daher auch darauf, ein Mediationsverfahren als eine zeitlich befristete „soziale Insel“ im politischen Alltagsgeschehen anzusehen, die nur wenig Einfluß auf die Konstellationen

außerhalb dieses geschützten Rahmens haben muß. Die unterschiedlichen Erwartungshaltungen beeinflussen den Prozeß und müssen von den MediatorInnen wie von der Gruppe bewältigt werden (vgl. Fietkau 1994, S. 33ff.).

Gerade vor diesem Hintergrund sollten sich alle Beteiligten dessen bewußt sein, daß es in Mediationsprozessen in vielfältiger Form um Macht geht. Mediation hat den Anspruch, ein Informations- und Machtungleichgewicht durch gesetzte Spielregeln und Rahmenbedingungen wenn schon nicht gesamtgesellschaftlich außer Kraft zu setzen, so doch für einen fairen Diskurs zumindest zu „unterbrechen“. Die InteressenvertreterInnen übernehmen verschiedene Rollen in der Gruppe, die durch gesellschaftliche, institutionelle und persönliche Faktoren bedingt sind. Diese bestimmen das Verhalten bzw. den Verhandlungsstil mit.³³

Dies zeigt sich u. a. bei einem weiteren wichtigen Faktor für den Verlauf des Mediationsprozesses: der Rückkopplung der Informationen und Aushandlungsergebnisse zwischen dem Mediationsplenum und den repräsentierten Interessengruppen. Im Verlauf der gemeinsamen Arbeit lassen sich Maximalpositionen und Schwarz-Weiß-Argumentationen meist nicht über längere Zeit plausibel aufrechterhalten. Es kommt bei den Beteiligten zur differenzierteren Problemwahrnehmung, die erreichten Kompromisse und Lösungen entsprechen nicht immer den Erwartungen der Interessengruppen. Die Haltungen der Mediationsbeteiligten können dadurch von denen ihrer Interessengruppe abweichen. Die RepräsentantInnen haben daher die Aufgabe, über den Diskussionsstand regelmäßig in ihren Institutionen, Verbänden, Bürgerinitiativen usw. zu berichten und sich ein Mandat für ihren Beitrag im Mediationsplenum zu holen, damit beides nicht auseinanderdriftet (vgl. Glasl 1997, S. 162ff.³⁴).

Umsetzungsphase

Dokumentation der Mediationsergebnisse als Beitrag zur Entscheidungsvorbereitung

Um die Verfahrenstransparenz sowie die Zielorientierung der gemeinsamen Arbeit zu gewährleisten, ist eine sorgfältige Dokumentation der Mediationsverfahren notwendig. Bereits im Rahmen der Vorbereitungs-

phase wird i.d.R. in einer dem jeweiligen Verfahren angemessenen Form ein Situationsbericht einschließlich der Auswertung der Interviews oder Materialrecherchen erstellt. Zur Dokumentation der Arbeitsphase gehören Veranstaltungs- bzw. Sitzungsprotokolle sowie Zwischen- und Abschlußberichte. Im Rahmen der einzelnen Sitzungen der Runden Tische, Arbeitsgruppen oder anderer Arbeitsformen entstehen als Basis hierfür z.B. Wandzeitungen, Metaplan-Protokolle, Fotos, werden Tischvorlagen, Gutachten, Exkursionsprotokolle usw. angefertigt.

Die Auswertung der einzelnen Arbeitsergebnisse sowie ihre Integration in Tischvorlagen, Beschlußvorlagen, Berichte einschließlich abschließender Empfehlungen des Runden Tisches erfolgt meist durch das Mediatorenteam, kann aber auch von Mediationsbeteiligten oder in Zusammenarbeit ausgeführt werden. Üblicherweise werden die erarbeiteten Unterlagen dem Runden Tisch, den Planungsträgern und den Auftraggebern der Mediation mit der Bitte um Stellungnahme zugeleitet und nach einer abschließenden Diskussion und ggf. Überarbeitung vom Runden Tisch offiziell verabschiedet. Auch Teilkonsense haben ihre Funktion, zeigen sie doch deutlich, wo die Konsens- und Konfliktlinien in bezug auf die bearbeiteten Fragestellungen liegen bzw. wie sie auch nach intensiver Auseinandersetzung mit verschiedenen Sichtweisen bestehen bleiben.

Bindung der Parteien an die Mediationsergebnisse

Die Ergebnisse der Mediation haben i.d.R. entscheidungsvorbereitende Funktion. Sie sind kein Ersatz für die gesetzlich verankerten Verwaltungsverfahren und Zuständigkeiten des politisch-administrativen Systems. Sie können dessen Möglichkeiten jedoch ergänzen. Inwieweit die gesetzlich legitimierten EntscheidungsträgerInnen (z.B. in Behörden und Parlamenten) oder Investoren, die nach dem Bundesimmissionsschutzgesetz einen Anspruch auf Anlagengenehmigung haben, die Mediationsergebnisse berücksichtigen, liegt letztlich in deren Ermessen, rechtlich verpflichtet sind sie dazu derzeit nicht (vgl. Hammerbacher Umweltconsult 1997).³⁵

Es bestehen noch erhebliche Unsicherheiten darüber, ob und wie informelle und formelle Verfahrensregelungen miteinander gekoppelt werden können. Dabei geht es vor allem um Fragen der rechtlichen Einschätzung

und des Stellenwertes informeller Beteiligungsverfahren. Außerdem dürfen sich die EntscheidungsträgerInnen in Verwaltungs- und Gerichtsverfahren nicht dem Eindruck der Befangenheit und Vorabfestlegung durch die Mediation aussetzen. Es ist aber grundsätzlich anzustreben und auch rechtlich möglich, die Ergebnisse von Mediationsverfahren, die im Vorfeld oder begleitend zu formellen Planungsprozessen – wie z.B. Raumordnungsverfahren, Verfahren der Umweltverträglichkeitsprüfung und der Bauleitplanung – erarbeitet werden, in die Abwägungsprozesse als ergänzendes Votum aus einem Partizipationsprozeß einzubeziehen (vgl. Mediator 1996; Hammerbacher Umweltconsult 1997, S. 15f.).

Es können darüber hinaus u.a. Vereinbarungen auf freiwilliger oder auf vertraglicher Basis getroffen werden, um ausgehandelte Optionen festzuhalten (vgl. Gaßner u.a. 1992, S. 126ff.³⁶; Jeglitza/Hoyer 1998³⁷).

Grundsätzlich gehört die Bindung der Entscheidungsträger an die Umsetzung der Mediationsergebnisse aufgrund der fehlenden rechtlichen Vorgaben noch zu den problematischen Aspekten. Die Mehrzahl der als „erfolgreich“ eingeschätzten Verfahren erzielten Teilkonsense, und nur ein Teil der Verhandlungsergebnisse wurde implementiert (vgl. Weidner 1996, S. 35).

1.2.4 Vorschlag für Erfolgskriterien von Umweltmediationsverfahren

In der Literatur zur Umweltmediation findet sich eine Vielzahl unterschiedlicher Ansätze, die Ergebnisse bzw. den Erfolg von Mediationsprozessen zu erfassen und zu evaluieren. Wie diese Kriterien formuliert sind, hängt vom erkenntnisleitenden Interesse ab. Es können z.B. demokratietheoretische Aspekte der Bürgerbeteiligung und der alternativen Konfliktlösung ebenso Gegenstand der Betrachtung sein wie Feinstrukturen des Dialogs im Verfahrensverlauf.³⁸

Wenn man sich über den Erfolg oder Mißerfolg von Mediationsverfahren verständigen will, kann es sinnvoll sein, zwischen fachinhaltlichen, projektbezogenen und prozeßbezogenen Anforderungen zu unterscheiden und hierfür entsprechende Kriterien zu entwickeln. Die Einstellungen der Beteiligten zu den Ergebnissen einzelner Mediationsverfahren wurden nach Abschluß der Verfahren durch den Einsatz von Fragebögen erho-

ben, deren Fragestellungen jeweils auf den konkreten Fall ausgerichtet waren. Für einzelne Projekte erfolgten Prozeßbeobachtungen, Erhebungen und Auswertungen der Mediationsitzungen im Rahmen einer sozialwissenschaftlichen Begleitforschung (vgl. Holzinger/Lackmann 1995; Kämper/Vorwerk 1996).

Unter fachlichen Aspekten, d.h. ausgehend z.B. von dem zu lösenden Problem, eine schlüssige, unter fachplanerischen, rechtlichen, wirtschaftlichen, sozialen und anderen relevanten Gesichtspunkten tragfähige Stadtteilsanierung durchzuführen, kann ein Verfahren u.a. dann als erfolgreich betrachtet werden, wenn eine solche Sanierung in einem angemessenen Zeitraum realisiert werden kann. Wie die fachlichen Kriterien formuliert werden sollten, hängt von den Aufgabenstellungen ab.

Diese an einer gewissen Planungsrationalt t ausgerichtete Bewertung wird jedoch ergänzt aus den jeweils interessegeleiteten, subjektiven Blickwinkeln der an einem Mediationsprozeß Beteiligten.

Anzahl, Art und Inhalte von Konsensen und verbliebenen Dissensen geben ebenfalls Auskunft über den Verlauf der Mediation. Inwieweit aus ihnen allgemeine Erfolgskriterien abgeleitet werden können, ist jedoch nur begrenzt festlegbar. So kann ein Konsens z.B. zur Hofgestaltung die BewohnerInnen eines Wohnblocks bis auf wenige Ausnahmen zufriedenstellen. Wenn jemand seine Interessen nicht ausreichend berücksichtigt sieht und die Begründung hierfür nicht anerkannt wird, wird diese Situation sich auf die subjektive Bewertung des Mediationsverfahrens niederschlagen. Vergleichbares gilt für potentielle Anwohner einer Abfalldeponie, die sich gegen eine solche gewehrt haben und diese im Rahmen der Mediation doch nicht abwenden konnten.

Zu den auf den Mediationsprozeß selbst bezogenen Aspekten gehört die Einschätzung der Beteiligten, ob sie im notwendigen Umfang und zu fairen Konditionen an einer Planung bzw. einer Entscheidungsvorbereitung beteiligt wurden. Die Fairness-Kriterien umfassen z.B. den Zugang zu Informationen ebenso wie die Sicherstellung einer funktionierenden Kommunikationsplattform im Rahmen der Sitzungen, so daß sich niemand unbotm sig angegriffen oder unzureichend einbezogen fühlt (vgl. Mediator 1996, S. 88f.).

Es sollte auch bedacht werden, ob der Gesamtaufwand an Zeit, Kosten, psychischer Belastung für alle Beteiligten usw. in einem sinnvollen Bezug zum Vorhaben stand und gerechtfertigt war (vgl. Wiedemann 1995, S. 128ff.).

Nachfolgend werden einige Aspekte für Erfolgskriterien vorgeschlagen, die so oder in abgewandelter Formulierung in der Literatur zum Thema häufig genannt werden. Sie beziehen sich sowohl auf die Mediationsinhalte als auch auf prozeßbezogene Aspekte.

Aspekte für Erfolgskriterien von Umweltmediationsverfahren

- Fachliche Überzeugung und Angemessenheit der Sachlösungen
- Wahrung der Umwelt- und Sozialverträglichkeit sowie ökonomische Vertretbarkeit der Lösungen
- Anzahl, Art und Inhalte der erreichten Konsense bzw. der verbliebenen Dissense
- Unmittelbare und frühzeitige Information und Beteiligung der Betroffenen
- Gewährung einer funktionierenden Kommunikationsplattform zur gemeinsamen Problemdefinition und -bearbeitung sowie zu einer konsensualen Lösungssuche
- Einsatz für eine „Waffengleichheit“ im Diskussions- und Verhandlungsprozeß
- Transparenz des Verfahrens durch ausreichende Dokumentation der (Teil-)Ergebnisse
- Versicherung der Beteiligten, sich an die Verfahrensspielregeln und andere Übereinkünfte zu halten
- Abschließendes Urteil der Beteiligten, trotz aller Schwierigkeiten nochmals an einem solchen Mediationsverfahren mitzuwirken

© Beate Günther

Abb. 19: Vorschläge für Erfolgskriterien von Umweltmediationsverfahren

Die Formulierung von Erfolgskriterien kann auch Gegenstand des Mediationsverfahrens selbst sein, wenn ein von allen Beteiligten akzeptierter, transparenter Bezugsrahmen für eine spätere Erfolgskontrolle angestrebt wird.

2. Fallbeispiele

Als „Brücke“ zwischen der Methodenvorstellung und den Überlegungen zum Einsatz von Mediationselementen in Agenda-21-Prozessen werden die in Teil 1.2.3 bereits genannten Mediationsbeispiele bezüglich ihres Aufbaus und ihrer wesentlichen inhaltlichen Zielsetzungen exemplarisch dargelegt.³⁹

2.1 Beispiel A: Mediationsverfahren begleitend zur PCB-Sanierung der Moabiter Grundschule im Auftrag des Bezirksamtes Tiergarten von Berlin (PCB-Verfahren)⁴⁰

Der Einsatz von Konfliktmittlern als neutrale Dritte bei umstrittenen Umweltplanungen unter dem Stichwort „Mediation“ wird in der Regel mit großen Vorhaben, z.B. Standortsuche von Abfallbehandlungsanlagen, Trassenführungen oder Sanierung von größeren Altlasten, in Verbindung gebracht. Es soll nachfolgend ein Beispiel für ein eher kleineres Mediationsverfahren auf kommunaler Ebene vorgestellt werden, um zu zeigen, daß die Methode auch in diesem Rahmen eingesetzt werden kann. Bei der Gestaltung des Verfahrens wurden Erfahrungen aus Mediationen im Bereich bewohnter Altlasten sowie Anforderungen an eine kooperative Sanierungsplanung einbezogen (vg. Buchholz 1994; Grosser/Schmidt 1994).

2.1.1 Konfliktpotentiale und Gestaltungsbedarf

Wenn es in diesem Fallbeispiel (Schwerpunkt Krisenmanagement und Konfliktmittlung) um die spezifische PCB-Problematik geht, so steht sie in diesem Zusammenhang nur beispielhaft für viele vergleichbare Fälle, in denen sich Menschen und Institutionen meist unvermittelt mit einer Gesundheitsgefährdung konfrontiert sehen, die die Bewertung des Gefahrenpotentials, seine Abwehr und die Bewältigung der damit verbundenen fachlichen, organisatorischen und finanztechnischen Probleme notwendig machen.

Die Risikowahrnehmung sowie die jeweils angestrebten Lösungsstrategien der Beteiligten können stark voneinander abweichen und zu heftigen Konflikten führen. Diese beziehen sich nicht allein auf sogenannte Sach-

fragen, sondern resultieren häufig aus dem unterschiedlichen Umgang mit Ängsten sowie aus Vorbehalten gegenüber dem Umfang und der Glaubwürdigkeit von Informationen. Eine Mediation muß jeden dieser Aspekte bzw. jede Ebene berücksichtigen.

Hinter der Abkürzung „PCB“ verbindet sich die Substanzgruppe der polychlorierten Biphenyle, die als Werkstoffe in der industriellen Produktion seit den 30er Jahren vielfach eingesetzt wurden. PCB sind vor allem zwischen 1955 und 1975 in großen Mengen als Zusatzstoffe („Weichmacher“) in Fugenmaterialien und Dichtungsmassen, z.B. in Gebäudedehnungsfugen zwischen Betonfertigteilen sowie in Anschlußfugen bei Fenstern und Türen, genutzt worden. Dies führte zu der Vermutung, daß besonders Neubaugebiete aus den 70er Jahren mit PCB belastet sind. Die Verwendung in offenen Systemen, z.B. in Farben, Lacken, Dichtungsmassen und Bremsflüssigkeiten, führte neben der Entsorgung des Stoffes dazu, daß PCB inzwischen weltweit verbreitet und in Luft, Gewässern, Boden, aber auch über die Nahrungskette in Pflanzen und Tieren sowie im menschlichen Körper aufzufinden sind. Seit Ende der 60er Jahre ist die umwelt- und gesundheitsschädigende Wirkung von PCB bekannt, und seit 1978 ist die Verwendung von PCB in offenen Systemen in der Bundesrepublik verboten. 1989 wurde eine PCB-Verbotsordnung verabschiedet.⁴¹

In Berlin wurde die PCB-Problematik in öffentlichen Gebäuden, vor allem in Schulen, Turnhallen und Kindertagesstätten, seit Mitte der 90er Jahre systematisch aufgegriffen, ca. 220 Gebäude wurden untersucht und z.T. saniert.

In der 6. Grundschule Moabit (Bezirk Berlin-Tiergarten) hatte man in einigen Räumen aufgrund von Kontrollmessungen eine erhöhte Raumluftbelastung bis zu 8.550 ng PCB/m^3 festgestellt, die eine Beseitigung der Schadstoffquelle bzw. eine angemessene Sanierung der Räume erforderlich machte. Nach den bis dahin in Berlin angewandten Kriterien galt diese Schule eigentlich nicht als PCB-verdächtig, denn sie ist in Massivbauweise errichtet und hat keine Dehnungsfugen im Innenbereich. Weitere Messungen ergaben, daß bis auf einen Raum alle Räume des sog. „Altbaus“ der Schule aus dem Jahr 1965 einschließlich Turnhalle, Mehrzweckraum, Verwaltungstrakt, Flure und Hausmeisterwohnung PCB-belastet waren. Als Schadstoffquelle wurde nach intensiver Suche ein bis dahin in Berlin nicht bekannter Einsatz für PCB in der dauerelastischen

Fugenmasse des Heizungssystems gefunden, der mit den bis dahin an bestimmten Bauphasen und Gebäudetypen orientierten Prüfrastern (s.o.) nicht erfaßt worden war (vgl. Bohrer u.a. 1996).

Auf Initiative des Bezirksamtes Tiergarten wurde eine Arbeitsgruppe PCB (PCB-AG) eingerichtet, in der VertreterInnen der betroffenen Eltern und der Schule, der mit der Problematik befaßten Verwaltungsstellen des Bezirks sowie des mit der Ausarbeitung eines Sanierungskonzeptes beauftragten Ingenieurbüros seit dem Frühjahr 1995 zusammenarbeiten. Entsprechend der o.g. PCB-Richtlinie wurden alle Räume mit über 2.700 ng PCB/m³ Raumluftbelastung sofort gesperrt. Durch organisatorische Maßnahmen, u.a. die Anmietung von Containern zur Auslagerung von Klassen, konnten darüber hinaus auch Räume mit einer Raumluftbelastung über 1.500 ng PCB/m³ geschlossen werden.

Dennoch erwies sich die Zusammenarbeit trotz eines offensiven Umgangs der Abteilung Volksbildung und des Umweltamtes mit allgemeinen Informationen zur PCB-Bealstungssituation als sehr konfliktträchtig, so daß vor allem auf Drängen der Elternvertretung im Februar 1996 der Auftrag für eine Situationsanalyse zur Vorbereitung eines Mediationsverfahrens für die Arbeitsgruppe PCB von der Verwaltung vergeben wurde. Die Arbeit der PCB-AG wird seit Mai 1996 durch Mediation begleitet.

Zwischenzeitlich ist die Sanierung der Grundschule schon weit fortgeschritten. Die sanierte Mehrzweckhalle konnte neben anderen Räumen im Rahmen eines großen Schulfestes wieder in Betrieb genommen werden.

2.1.2 Was kann ein Mediationsverfahren zum Sanierungserfolg beitragen?

Die allgemeinen Zielsetzungen eines Mediationsverfahrens im Zuge der Sanierung PCB-belasteter Innenräume und anderer Sanierungsverfahren lassen sich wie folgt zusammenfassen:

- Transparenz des Planungs- und Entscheidungsprozesses durch frühzeitige und umfassende Information und Beteiligung aller betroffenen Stellen,

- Schaffen eines Informationsgleichgewichts durch Offenlegung der Daten und allgemeinverständliche Aufbereitung des Fachwissens,
- Bereitstellen und Aufrechterhalten eines Gesprächsrahmens zur fairen gemeinsamen Problemabschätzung und -lösung („Waffengleichheit“),
- Versachlichung der Diskussion, weitgehende Aufarbeitung von Vorbehalten und Ängsten infolge der Belastungssituation,
- Problemabschichtung, Ermittlung von Konsens- und Konfliktpositionen, z. B. hinsichtlich der Einschätzung des Gefährdungspotentials und des notwendigen Sanierungsaufwandes,
- Aushandlung und Vereinbarung von Übereinkünften und Absprachen, z. B. hinsichtlich der Form der gemeinsamen Arbeit, des Umgangs mit Informationen, der Auswahl von Gutachtern, evtl. zusätzlichen Untersuchungen, Sanierungszielen, -umfang und -methoden, Kostenregelungen usw.,
- Einfordern der Wahrung fachlicher Belange, z. B. der Rechtmäßigkeit, Umweltverträglichkeit und Sozialverträglichkeit der Maßnahmen, Informationszugewinn durch Beratung,
- Regelungen zum Umgang mit der Öffentlichkeit, z. B. der Presse, des Bezirks-/Stadtrates, der Nachbarschaft usw.,
- Legitimationszuwachs und damit verbunden höhere Akzeptanz der Entscheidungen bezüglich der Gefährdungsabschätzung und des Sanierungsverfahrens.

Diese allgemeinen Zielsetzungen wurden für die Situation in Moabit, d.h. auf einen konkreten Fall hin, angewandt.

2.1.3 Bausteine und Verfahrensschritte

Nachfolgend werden die einzelnen Bausteine und Verfahrensschritte als Übersicht aufgeführt.

0. Initiierungsphase/Vorlauf

- Erstinformation der Mediatorin durch das Bezirksamt (PCB-Belastung, Sanierungsbedarf, Konfliktsituation aus Sicht der Abteilung für Volksbildung und Umweltschutz), Anfrage nach Einsatzmöglichkeit für Mediation,
- Ausarbeitung des vorläufigen Konzeptes, Angebotsabgabe,

- diverse Abstimmungen (Verwaltung/Politik, Auftragnehmer/Auftraggeber),
- Vorstellung des Mediationskonzeptes und der Moderatorin in der PCB-AG,
- diverse Rückkopplungen, Beauftragung.

I. Vorbereitungsphase: Situationsanalyse

- Vertiefte Recherche zum Sachstand der PCB-Belastung bzw. Sanierungsplanung und zur Konfliktvorgeschichte,
- Entwicklung eines Interviewleitfadens,
- Durchführung von 11 Einzelinterviews, Protokolle,
- Auswertung der Gespräche (Abgleich Selbst- und Fremdwahrnehmungen):
Worum geht es in den Konflikten inhaltlich (Inhaltsebene)?
Welche Probleme gibt es in der Zusammenarbeit (Beziehungsebene)?
- Zusammenfassung der Ergebnisse im Situationsbericht, Vorstellung der Hauptkonflikt- und Konsenspunkte in der PCB-AG,
- Entwurf und Abstimmung einer Arbeitsvereinbarung für die Zusammenarbeit in der PCB-AG.

II. Informations- und Verhandlungsphase: Moderation der PCB-AG

- Moderation der Sitzungen der PCB-AG, Protokoll,
- Abstimmungsgespräche mit einzelnen Beteiligten, Ansprechpartnerin für Rückfragen zum Vorgehen,
- Betreuung des Info-Briefes (gemeinsam mit dem Schulamt Tiergarten).

III. Umsetzungsphase: Sorge tragen für die Umsetzung von Verhandlungsergebnissen

- Einhaltung der Arbeitsvereinbarung prüfen, z.B.: Informationszugang/-austausch soweit wie möglich/nötig sicherstellen, Sanierungsschritte, Zeitplan transparent halten, auf vereinbarte Arbeitsschritte und Kooperationsformen hinweisen,
- bei Bedarf „Rückschläge“ und „Fortschritte“ bearbeiten, z.B. bei unvorhergesehenen Sanierungshürden.

Im Rahmen der Situationsanalyse sind mit Mitgliedern der PCB-AG auf der Basis der in Teil 1.2.3 vorgestellten Leitfragen Gespräche geführt worden, um aus verschiedenen Perspektiven Angaben zur Vorgeschichte

te, zu Lösungsansätzen in der Sache und über Formen der gemeinsamen Arbeit innerhalb der PCB-AG zu erhalten.

Die Ergebnisse der Vorbereitungsphase wurden in einem Situationsbericht zusammengefaßt. Dieser Bericht wurde den Mitgliedern der Arbeitsgruppe als ein gemeinsames Ergebnis der Vorbereitungsphase vorgelegt. Die Darstellung der Gespräche in einem Situationsbericht strebte an, die jeweils subjektiven Wahrnehmungen einer in der Sache und im Umgang miteinander schwierigen Zusammenarbeit so weit aufzuschlüsseln, daß für alle Beteiligten die Konfliktlinien und Mißverständnisse, aber auch Übereinstimmungen und positive Erfahrungen nachvollziehbar werden und als Grundlage für eine in Zukunft konstruktivere Zusammenarbeit genutzt werden können.

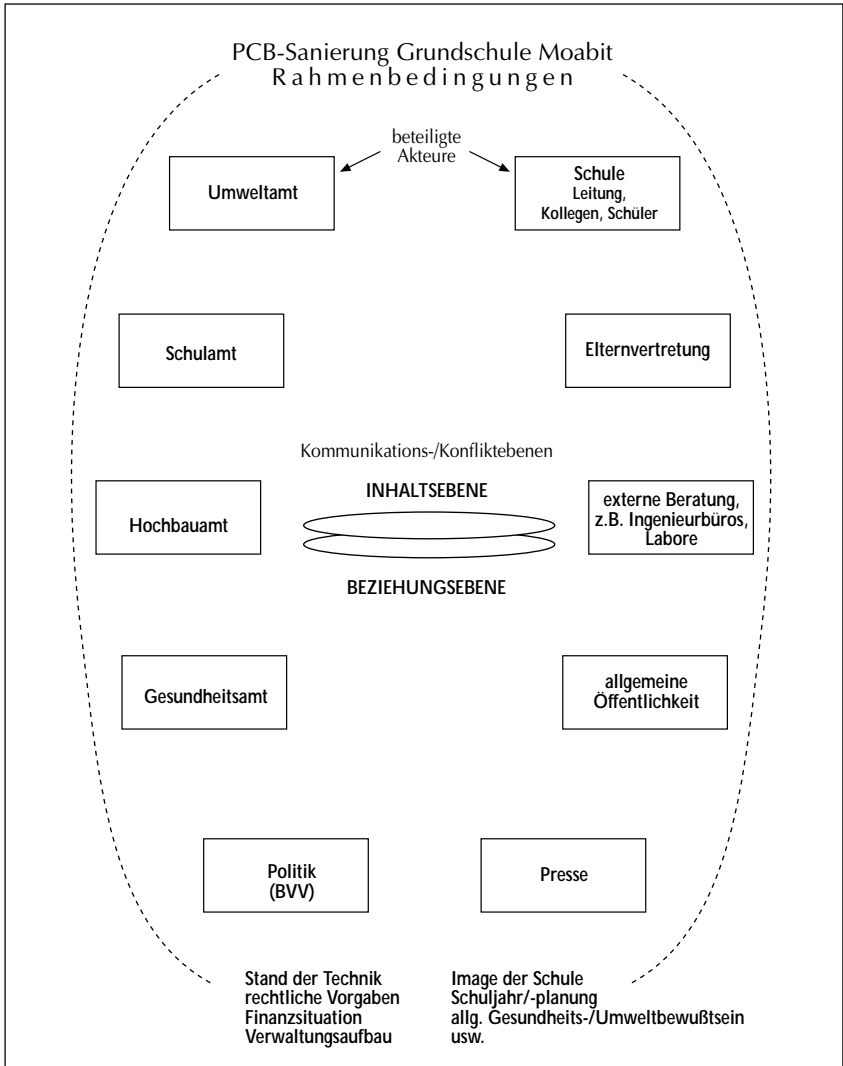
Auf der Grundlage der ausgewerteten Interviewergebnisse wurde ein Vorschlag für eine **Vereinbarung für die Zusammenarbeit der Arbeitsgruppe ausgearbeitet.**

Seit Mai 1996 wurden **fünf Sitzungen** der PCB-AG von der Mediatorin betreut. Hinzu kamen **Abstimmungsgespräche, eine Präsentation des Mediationsverfahrens in einer Schulausschußsitzung der Bezirksverordnetenversammlung** und zahlreiche **telefonische Rücksprachen** mit den Mitgliedern der PCB-AG zu Sachfragen und einzelnen Aspekten der Zusammenarbeit.

Neben der externen Sitzungsleitung lag das Schwergewicht der Mediation vor allem darin, immer wieder zwischen verschiedenen Wahrnehmungen und Arbeitsweisen der Beteiligten zu vermitteln und um Verständnis für die Ansprüche, Abwehrhaltungen und unterschiedlichen sensiblen Punkte zu werben. Wenn diese Klippen genommen waren, konnten auch schwierige Sachfragen bearbeitet werden.

Ein **Informationsaustausch** zwischen den Mitgliedern der PCB-AG erfolgt neben den direkten Kontakten und Arbeitszusammenhängen über einen **PCB-Informationsbrief** (Umfang 1-2 Seiten, ggf. Anlagen), der auf Anregung des Schulamtes zur Kurzinformation über den Sachstand der Sanierung bei bestehendem Informationsbedarf den AG-Mitgliedern sowie einigen anderen Interessierten zugeschiedt wird. An seiner Ausgestaltung können sich alle Mitglieder der AG beteiligen und ihren Informationsbe-

darf, z.B. anstehende Fragen, Kurzmitteilungen zwischen den Sitzungs-terminen usw., beisteuern.



© Beate Günther

Abb. 20: Handlungsrahmen für die Mediation begleitend zur PCB-Sanierung der Grundschule Moabit

2.1.4 Was hat die Mediation für die Sanierungsbemühungen gebracht?

Stichworte hierzu:

- Neutrale Moderation der Sitzungen der PCB-AG,
- Festlegung der Diskussionsergebnisse in einem extern angefertigten Protokoll,
- Arbeitsvereinbarung als Bezugsmöglichkeit bei Unzufriedenheiten im Umgang miteinander,
- Klärung sachlich strittiger Punkte,
- stärkere Versachlichung der Diskussionen,
- relativ geregelter Informationsaustausch über den Sachstand der Sanierung (Transparenz),
- infolgedessen zügige Einigung über die angestrebten Sanierungsschritte, größeres Verständnis für anfallende Probleme bei der Sanierungsdurchführung (Verzögerungen der Bauausführung, Belastungen für die Schule usw.), letztlich größere Akzeptanz der Maßnahmen,
- gemeinsame Freude über unstrittige Sanierungs(fort)schritte.

Weiterhin teilweise problematische Aspekte:

- Unterschiedliche Einschätzung des wechselseitigen Informationsbedarfs der Beteiligten,
- Skepsis bzw. Kontrollbedarf gegenüber der Umsetzung der abgestimmten inhaltlichen Ansprüche an die Sanierung (z.B. hinsichtlich der Zusage, durch entsprechende Vorgaben der Bauverwaltung bei den notwendigen Baumaßnahmen im Zuge der Sanierung zukünftige Schadstoffbelastungen soweit wie möglich zu vermeiden),
- anlaßbezogen gelegentlich Irritationen im Umgangstil miteinander.

2.2 Beispiel B: Mediationsverfahren zur Vorbereitung und Begleitung der „Modellwerkstatt öko-soziale Infrastruktur“ im Rahmen der EU-Gemeinschaftsinitiative URBAN für Teile der Berliner Bezirke Prenzlauer Berg, Weißensee und Friedrichshain im Auftrag der Berliner Senatsverwaltung für Stadtentwicklung, Umweltschutz und Technologie (URBAN-Projekt)⁴²

2.2.1 Konfliktpotentiale und Gestaltungsbedarf

In Kapitel 1. wurde allgemein dargelegt, welche Elemente (Umwelt-)Mediationsverfahren umfassen und in welchen Verfahrens- und Bearbei-

tungsschritten Mediationsverfahren ablaufen können. Hier soll ein Bürgerbeteiligungsverfahren vorgestellt werden, das in seiner inhaltlich-methodischen Ausrichtung in vielen Aspekten einem Mediationsverfahren mit den Schwerpunkten Interessenartikulation, -vermittlung und Konzeptentwicklung entspricht (vgl. Kap. 1.1.5). Es weist auch Merkmale von moderierten kooperativen, d.h. stark beteiligungsorientierten Planungsverfahren auf, wie sie z.B. im Zuge von Stadtentwicklungsplanungen durchgeführt werden.

Die Gemeinschaftsinitiative URBAN ist ein Förderprogramm der Europäischen Union (EU) zur Entwicklung benachteiligter Stadtquartiere und wird europaweit in über 100 Städten durchgeführt. Es sollen Maßnahmen

- zur wirtschaftlichen Entwicklung,
 - zur sozialen Eingliederung benachteiligter Gruppen,
 - zur Sanierung der Infrastruktur und
 - zur Verbesserung der Umweltbedingungen
- gefördert werden. Die Projekte sollen modellhaft Katalysatorwirkung auf ihr Umfeld entwickeln.

Das Berliner URBAN-Programm wird von mehreren Berliner Senatsverwaltungen getragen. Es wurde 1995 von der Europäischen Kommission bewilligt und folgt dabei einem bereits durch die EU-Vorgaben angelegten integrierten Ansatz, der davon ausgeht, daß z.B. Umweltschutzmaßnahmen und soziale Projekte zugleich positive lokale Beschäftigungs- und Wirtschaftseffekte haben sollen. Bis Ende 1999 müssen alle Mittel gebunden sein. Projekte im sozialen Bereich, die z.B. benachteiligte Gruppen wie psychisch Kranke, ethnische Minderheiten, sozial Schwache usw. einbinden, sollen Beiträge zur Verbesserung der Lebensqualität vor Ort leisten und damit zu einer Aufwertung des städtischen Umfeldes führen. Übergeordnetes Ziel des Berliner URBAN-Programms ist die Einrichtung und Sicherung lokaler Arbeitsplätze (vgl. Beratungs- und Service-Gesellschaft Umwelt 1995). Die Realisierung des Berliner URBAN-Programms ist daher in ihren Zielsetzungen den Ansprüchen der Lokalen Agenda 21 bezüglich der integrierten Betrachtung von Ökologie, Ökonomie und sozialen Anforderungen verpflichtet.

Das Berliner URBAN-Programm hat drei Schwerpunkte (vgl. Rösner 1997).⁴³

Entwicklungs- schwerpunkt 1	Entwicklungs- schwerpunkt 2	Entwicklungs- schwerpunkt 3
„Eingliederung sozialer und wirtschaftlich Benachteiligter“	„Verbesserung von Einrichtungen des Bildungsbereiches und Schulsanierung“	„Modellwerkstatt öko-soziale Infrastruktur“

© Verena Rösner

Abb. 21: URBAN – Das Berliner Programm: Entwicklungs- bzw. Förderschwerpunkte

Mit dem Entwicklungsschwerpunkt „Modellwerkstatt öko-soziale Infrastruktur“ sind folgende Zielsetzungen verbunden (vgl. ebd.):

a) Gewerbe, Soziales und Kultur

- Ausstattung vorhandener oder neu einzurichtender Nachbarschaftszentren und Treffpunkte mit umweltschonender Technik mit dem Ziel, Voraussetzungen für eine stadtteilnahe Gesundheits- und Sozialbetreuung zu schaffen
- Schaffung von Umweltbewußtsein in Verbindung mit der Ausstattung von Jugendfreizeiteinrichtungen, Seniorentreffpunkten und Behindertenwerkstätten
- Einrichtung von Informations- und Weiterbildungsstätten zur Eingliederung von sozial benachteiligten Menschen, welche besonders den Umweltbereich als geeignetes Tätigkeitsfeld für sich entdecken.

b) Technik

- Förderung von Projekten in den Bereichen Energie und Verkehr privater und öffentlicher Träger
- Gründung von Dienstleistungsgesellschaften, die in diesem Bereich aktiv werden und den von Umweltbelastungen Betroffenen direkt zugute kommen.

c) Bürgernähe

- Öffentliche Veranstaltungen und Workshops für Bürgerinnen und Bürger
- Internationaler Austausch mit Berliner URBAN-Partnerstädten.

Das Fördergebiet, in dem allein die URBAN-Mittel eingesetzt werden dürfen, umfaßt Teile der Berliner (Ost-)Bezirke Prenzlauer Berg, Friedrichshain und Weißensee. Seine Grenzen sind nicht identisch mit den Verwaltungsgrenzen der Bezirke, was einerseits manche Planungen erschwert, andererseits zur Zusammenarbeit über Bezirksgrenzen hinweg anregen sollte.

Das Fördergebiet ist bei allen kiezbezogenen strukturellen Unterschieden gekennzeichnet durch

- mangelnde wirtschaftliche Prosperität,
- eine hohe Zahl von Arbeitslosen- und SozialhilfeempfängerInnen,
- komplexe ökologische Mißstände und hohe Umweltbelastungen,
- schlechte Bausubstanz, Modernisierungsbedarf vor allem bei Gründerzeit- und Plattenbauten,
- defizitäre bzw. in ihrem Bestand gefährdete technische, soziale und kulturelle Infrastruktur (vgl. Beratungs- und Service-Gesellschaft Umwelt 1995).

Für die Realisierung des Entwicklungsschwerpunktes 3 „Modellwerkstatt öko-soziale Infrastruktur“ hat die Senatsverwaltung für Stadtentwicklung, Umweltschutz und Technologie (SenSUT) die Federführung. Andere Senatsabteilungen sowie die Berliner Service-Gesellschaft Umwelt (B.&S.U.) als Gesamtprojekträger sind eingebunden.

Die Entscheidung der Senatsverwaltung, die Bürgerbeteiligung in Form eines Mediationsverfahrens auszuschreiben, beruhte auf der Kenntnis einiger EntscheidungsträgerInnen über diese Methode und ihr Anwendungsspektrum.

Die Realisierung der URBAN-Projekte des Entwicklungsschwerpunktes „Modellwerkstatt öko-soziale Infrastruktur“ sollte die Bedürfnisse der BewohnerInnen und der Initiativen des Fördergebiets berücksichtigen. Es wurde weiterhin davon ausgegangen, daß angesichts der angespannten

Haushaltslage in Berlin auf Landes- und Bezirksebene viele potentielle ProjektnehmerInnen, vor allem freie Träger, Verbände, Stadtteilvereine sowie kleine und mittelständische Unternehmen, um die URBAN-Fördermittel konkurrieren würden und daher ein erhöhtes Konfliktpotential mit der Vergabe von Fördermitteln verbunden ist.

Da die EntscheidungsträgerInnen sich jedoch gerade von diesen Einrichtungen kreative Ideen für die Realisierung des URBAN-Programms erwarteten, sollte ein Verfahren eingesetzt werden, das eine breite Beteiligung der Zielgruppen des Programms bei der Entwicklung und Ausgestaltung sowie der Konkretisierung der allgemeinen EU-Förderrichtlinien verbinden würde. Weiterhin sollten konkurrierende Vorstellungen soweit wie möglich offengelegt, sachlich diskutiert und gelöst werden.

Das URBAN-Programm gibt allgemeine Rahmenbedingungen für zu fördernde Projekte vor. Dieser Rahmen sollte inhaltlich von den „Experten vor Ort“ – den Menschen im Fördergebiet – gefüllt werden. Die Ideen, Vorschläge und Ergebnisse des Beteiligungsverfahrens, die im Rahmen verschiedener sozialwissenschaftlicher Umfragen und Erhebungen sowie in unterschiedlichen Veranstaltungsformen ausgearbeitet wurden, sollten eine Entscheidungshilfe für die Senatsverwaltung sowie die B.&S.U. bei der Projektgestaltung und -auswahl sein.

Die MEDIATION GmbH Berlin wurde im Juli 1996 von der federführenden Senatsverwaltung für Stadtentwicklung, Umweltschutz und Technologie (SenSUT) beauftragt, in Kooperation mit Dipl. Psychologin Erika Dechert-Knarse für den Entwicklungsschwerpunkt „Modellwerkstatt öko-soziale Infrastruktur“ eine Bürgerbeteiligung in Form eines Mediationsverfahrens durchzuführen. Die Mediatorinnen setzten diese Aufgabe ab April 1997 ausgegründet als Mediationsteam URBAN fort.⁴⁴

Der Einsatz eines Mediationsteams, das nicht im Fördergebiet verankert ist und im Gegensatz zu den potentiellen Antragstellern aus den beteiligten Bezirken über den konkreten Auftrag hinaus keine Eigeninteressen an einer weiteren Projektförderung oder Präferenzen für einzelne Projekte aus dem Programm im URBAN-Gebiet verfolgt, entspricht dem Neutralitätsanspruch der Mediation. Kooperative Planungsverfahren hingegen werden auch von den mit einer Planung selbst beauftragten Ingenieurbü-

ros begleitend angeboten und erhalten dadurch methodisch einen anderen Charakter.

2.2.2 Verfahrensbausteine

Das Mediationsteam entwarf im Zuge der **Initiierungsphase** das Beteiligungsverfahren unter Einbindung von Mediationselementen. Es arbeitete hierbei eng mit der Senatsverwaltung als Auftraggeber sowie mit der B.&S.U. als Gesamtprojekträgerin zusammen. Es gab zunächst einen mehrmonatigen Abstimmungsbedarf über die Rollenverteilung zwischen den Senatsverwaltungen, dem Gesamtprojekträger und dem Mediationsteam, ehe eine gute, tragfähige Basis der Zusammenarbeit erreicht war.

Die einzelnen im Konzept dargelegten Verfahrensschritte und Bausteine sind eine spezifische Ausgestaltung der im ersten Teil beschriebenen Mediationselemente. Im Rahmen einer **Vorbereitungsphase** wurden die im Zuge der Antragstellung erhobenen Informationen zu dem Fördergebiet spezifisch für die Ansprüche des Beteiligungsverfahrens zum Förderschwerpunkt „Modellwerkstatt öko-soziale Infrastruktur“ verbreitert, um vertiefende Angaben zur Problem- und Konfliktlandschaft im Fördergebiet zu erhalten. Es sollten erste Angaben zu den Bedarfen und damit zu den thematischen Schwerpunkten des Beteiligungsverfahrens abgeleitet werden. Daher sollte der Einbezug von Erfahrungen und Ansprüchen der verschiedenen Zielgruppen gewährleistet werden, die in einem ersten Zugang in **30 Interviews auf der Basis eines Interview-Leitfadens** (siehe Kapitel 1.) erfragt wurden. Diese wurden ergänzt durch die **Auswertung von Studien und anderen Materialien**, z.B. der Bezirksämter sowie anderer Institutionen und Forschungseinrichtungen, und abgerundet durch **Begehungen vor Ort**. Darüber hinaus wurden **Kontakte zu Informationsträgern, MeinungsführerInnen und VertreterInnen verschiedener Interessengruppen** aufgebaut, die in das Beteiligungsverfahren einbezogen werden sollten. Zum Abschluß der Vorbereitungsphase wurde ein **Situationsbericht** vorgelegt und den InterviewpartnerInnen sowie weiteren Verfahrensbeteiligten zur Kenntnis und Rückkopplung zugestellt.

Im Mittelpunkt des Beteiligungsverfahrens stand die **Einrichtung einer Innovationswerkstatt als Mediationsplenum**, ein Gremium aus VertreterInnen verschiedener im Fördergebiet ansässiger Interessengruppen, Ver-

eine, Bezirksverwaltungen usw. Die TeilnehmerInnen verstanden sich als **ein Beirat zur URBAN-Realisierung.**

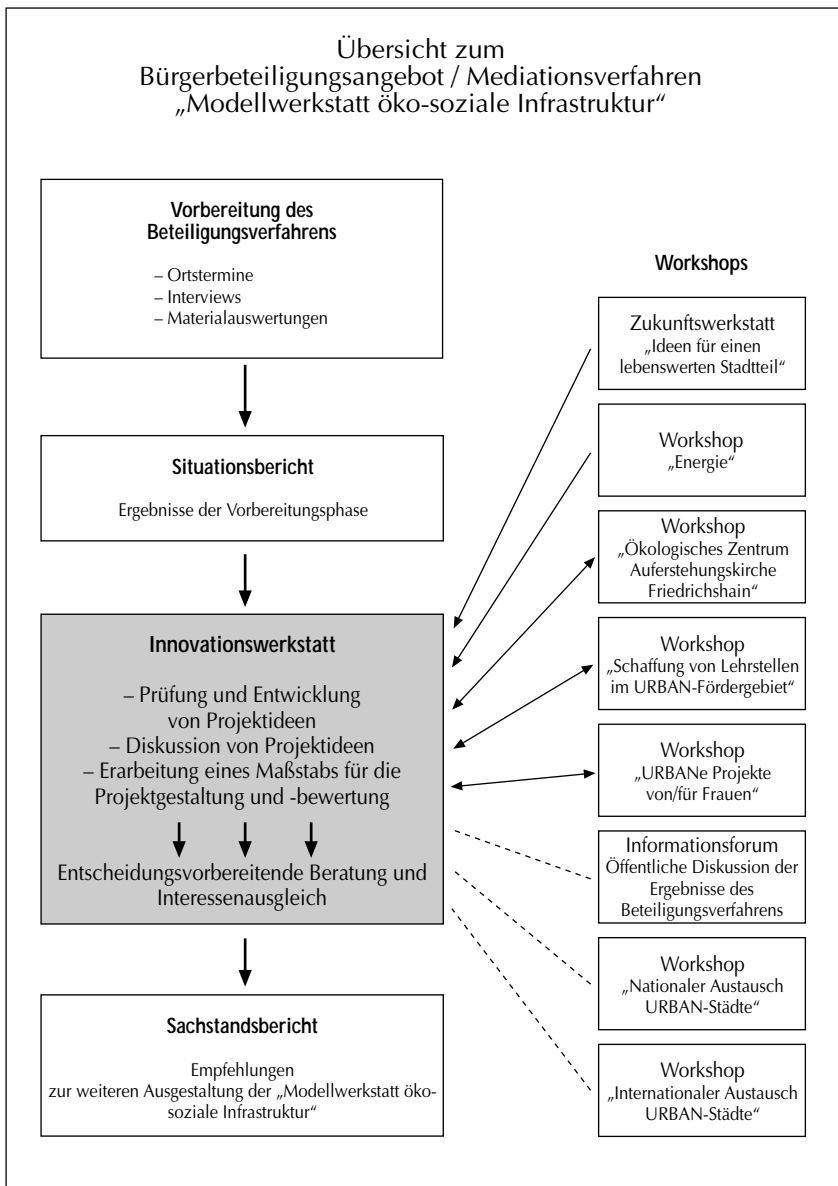
Termin	Sitzung	Themen- bzw. Arbeitsschwerpunkte
<i>Di., 08.10.1996</i>	<i>1. Innovationswerkstatt (Auftaktveranstaltung)</i>	Rahmenbedingungen der Innovationswerkstatt, Ziele, Aufgaben, Inhalte
<i>Di., 29.10.1996</i>	2. Innovationswerkstatt	Vorschläge für zu bearbeitende Projektfelder und -ideen, Ergänzungen der TeilnehmerInnen
<i>Mi., 20.11.1996</i>	3. Innovationswerkstatt	Diskussion zum Projektfeld „Stärkung der lokalen Ökonomie“
<i>Mi., 11.12.1996</i>	4. Innovationswerkstatt	Bearbeitung des Projektfelds „Entwicklung stabiler Strukturen“
<i>Mi., 08.01.1997</i>	5. Innovationswerkstatt	Bearbeitung des Projektfelds „Begegnungsstätten“
<i>Mi., 05.02.1997</i>	<i>6. Innovationswerkstatt (Zwischen-)Bilanz</i>	Rückblick auf die bisherigen Arbeitsergebnisse, Empfehlungen zu Projekten und Förderkriterien, Anforderungen an einen Interessenausgleich. Wie geht´s weiter?

© Mediationsteam URBAN (Erika Dechert-Knarse, Brigitte Gans, Beate Günther)

Abb. 22: Übersicht über die Themenschwerpunkte der Sitzungen der Innovationswerkstatt

Wie meist bei umfangreicheren Mediationsverfahren wurden weitere Veranstaltungen durchgeführt, in diesem Fall eine **zweitägige Zukunftswerkstatt** und ein **eintägiger Workshop zum Thema „Energie“** vor Beginn der Sitzungen der Innovationswerkstatt sowie **weitere ganztägige thematische Workshops** begleitend und nach Abschluß der Innovationswerkstatt. Es zeigte sich, daß in den Workshops aufgrund der jeweils aktuell anderen Zusammensetzung der TeilnehmerInnen zwar themenbezogen neue Anregungen für URBAN-Projekte erwartet werden durften. Es war jedoch zu jedem Termin notwendig, **Hintergrundinformationen zum komplexen Förderprogramm sowie zum Anspruch der Bürgerbeteiligung** zu geben, da das Workshop-Angebot auf einen sehr unterschiedlichen Informationsstand der Beteiligten traf. Die kontinuierliche Arbeit der Innovationswerkstatt bot dagegen die Chance, auf einer gemeinsam erarbeiteten Wissensgrundlage fachlich zu diskutieren und eine vertiefte

Übersicht zum Bürgerbeteiligungsangebot / Mediationsverfahren „Modellwerkstatt öko-soziale Infrastruktur“



© Mediationsteam URBAN (Erika Dechert-Knarse, Brigitte Gans, Beate Günther)

Abb. 23: Verfahrensbausteine des Beteiligungsverfahrens

Kenntnis der im URBAN-Programm gesetzten Rahmenbedingungen aufzubauen.

Nach Abschluß der Sitzungen der Innovationswerkstatt wurden die bis zum März 1997 erreichten Ergebnisse des Verfahrens in einem **Sachstandsbericht** vorgelegt.

Weiterhin waren **drei Veranstaltungen zur Präsentation und Vernetzung** der Ergebnisse des bisherigen Beteiligungsverfahrens vorgesehen.

Alle **Veranstaltungen** wurden in **ausführlichen Protokollen** dokumentiert. Das Mediationsteam hat sehr aufwendig bereits die Vorbereitungsphase, aber auch alle Veranstaltungen der Innovationswerkstatt sowie die Workshops dokumentiert und **rückgekoppelt**, um allen Beteiligten einen Bezug zu ihrer bisherigen Arbeit sowie eine „Umsetzungskontrolle“ im Hinblick auf die Empfehlungen der Innovationswerkstatt zu ermöglichen. Ein **sorgfältiger Umgang mit Diskussionsergebnissen** bis hin zu detaillierten Formulierungsvorschlägen war eine wichtige **Grundlage für die Akzeptanz der MediatorInnen**.

2.2.3 Wer wurde in der Innovationswerkstatt beteiligt?

Bereits im Rahmen der Vorbereitungsphase wurde angestrebt, einen TeilnehmerInnenkreis zusammenzustellen, der sowohl den Kriterien der Repräsentativität verschiedener Interessen und Zielgruppen sowie der Kreativität genügt als auch eine lokale Verankerung im Fördergebiet hat. Ziel war es, TeilnehmerInnen zu finden, die aufgrund ihrer beruflichen Arbeit, ihres privaten Engagements oder ihrer besonderen Kenntnisse im Bereich der Stadtentwicklung den URBAN-Programmschwerpunkt „öko-soziale Modellwerkstatt“ mit Leben füllen können.

Es wurden Akteure bzw. RepräsentantInnen aus folgenden Interessen- bzw. Aufgabenbereichen einbezogen:

- Umwelt,
- Wohnen/Sanierung,
- Jugend und Kinder,
- ältere Menschen,
- Frauen und Alleinerziehende,

- Arbeitslose,
- Gewerbe/Wirtschaft,
- Kultur,
- Behinderte,
- AusländerInnen,
- Netzwerke lokaler Stadtentwicklung.

Die Bereiche wurden ausgewählt, um einerseits das Fördergebiet räumlich und themenbezogen repräsentativ abzubilden und andererseits die in URBAN ausgewiesenen Zielgruppen des Programms zu integrieren. Für den Bereich Wohnen/Sanierung wurden die Betroffenenvertretungen der vorhandenen bzw. ehemaligen Sanierungsgebiete angesprochen, weil darin eine Chance gesehen wurde, schon vorhandene gewählte Bürgervertretungen im Fördergebiet für unser Anliegen einbinden zu können. In den anderen Bereichen wurde versucht, Akteure zu gewinnen, die als Experten und/oder besonders engagierte Einzelpersonen jeweils auch von anderen Gruppierungen, die sich u.U. mit demselben Themenbereich beschäftigen, als kompetente Personen anerkannt sind.

Die Interessen der Bezirke wurden über VertreterInnen der drei Bezirksverwaltungen eingebunden. Diesen BezirksvertreterInnen wurde konzeptionell ebenso wie den VertreterInnen der Senatsverwaltung für Stadtentwicklung, Umweltschutz und Technologie sowie der B.&S.U. für die Arbeit in der Innovationswerkstatt eher eine beratende Funktion zugeordnet, da ihre Aufgaben vornehmlich in der „Fördermittelverwaltung“ sowie in der Abstimmung zwischen Verwaltungsinteressen auf Senats- und Bezirksebene bestehen.

Abb. 24 zeigt zusammengefaßt die Ziele und Aufgaben der Innovationswerkstatt, wie sie aus den Vorgaben der Auftraggeber, dem Gesamtanspruch des Beteiligungsverfahrens sowie den Ergebnissen der Vorbereitungsphase konzeptionell abgeleitet und den TeilnehmerInnen vom Mediationsteam vorgeschlagen wurden. Im Verlauf der ersten Sitzung der Innovationswerkstatt wurden diese entsprechend dem Bedarf des Gremiums diskutiert, konkretisiert und erweitert (vgl. Rösner 1997).

Vorschläge aus Sicht des Mediationsteams ergänzt aus Sicht der TeilnehmerInnen:
<i>Informationsvermittlung</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Beratung und Interessenaustausch • Anregungen für die eigene Arbeit erhalten • Informationsaustausch und Transparenz für die Gestaltung des URBAN-Programms gewährleisten
<i>Vernetzte Problemlösungen erarbeiten</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Verbindung zu Sanierungsbelangen bewirken • Integration ausländischer Mitbürger anstreben • Vernetzung von URBAN-Projekten mit Bemühungen zur Lokalen Agenda 21 anstreben • Behinderte als gleichberechtigte Partner anerkennen • Synergieeffekte suchen und nutzen • Vernetzung zur Politik schaffen • Vernetzung der Innovationswerkstatt mit weiteren Akteuren und Handlungsträgern aufbauen
<i>neue Projektfelder entwickeln</i>	<ul style="list-style-type: none"> • soziale Strukturförderung unterstützen • bezahlte Arbeitsplätze mit Anspruch schaffen • vertiefte Bedarfsanalyse, aufbauend auf dem Situationsbericht durchführen/anregen • Schaltstellen für Entwicklungen bilden/ bestehende bewegen
<i>Projektideen diskutieren</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Situationsbericht/Bedarfsanalyse als Diskussionsgrundlage in die nächsten Sitzungen übernehmen
<i>Maßstab für Projektgestaltung und -bewertung entwickeln</i>	<ul style="list-style-type: none"> • langfristige Entwicklungen sicherstellen, mit URBAN nicht nur kurzfristige Modellprojekte anschieben • Katalysatorwirkung der Innovationswerkstatt aufbauen
<i>Empfehlungen für Prioritäten bei der Gestaltung und Projektauswahl erarbeiten</i>	
<i>Räumliche Zuordnung der Projekte: Schwerpunkte bei der URBAN-Umsetzung herausarbeiten</i>	
<i>fairen Abwägungs- und Auswahlprozeß gewährleisten</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Anwaltsfunktion für Betroffene übernehmen
<i>Interessenausgleich herstellen</i>	

© Mediationsteam URBAN (Erika Dechert-Knarse, Brigitte Gans, Beate Günther)

Abb. 24: Übersicht über die Ziele und Aufgaben der Innovationswerkstatt

Vor dem Hintergrund, daß die Innovationswerkstatt einen zeitlich begrenzten Auftrag im Fördergebiet übernommen hat, wurde auch überlegt, wie die Strukturen der Innovationswerkstatt langfristig weitergeführt oder in bestehende Ansätze vor Ort integriert werden könnten. Zeitlich parallel zur Arbeit der Innovationswerkstatt entwickelten sich neben anderen stadtteilbezogenen Netzwerken in allen beteiligten Bezirken Initiativkreise und andere Aktivitäten zur Lokalen Agenda 21. VertreterInnen der bezirklichen Netzwerke und Agenda-Gruppen arbeiteten z.T. in der Innovationswerkstatt mit und sicherten so einen gewissen Informationsaustausch. Es zeigte sich immer deutlicher, daß sich im Hinblick auf die Problemanalyse sowie die Ausarbeitung allgemeiner Entwicklungsziele und Lösungsansätze die Bemühungen für das URBAN-Fördergebiet und die bezirklichen Anstrengungen ergänzen könnten und sollten. Nicht zuletzt vor diesem Hintergrund baten sowohl der Bezirksbürgermeister von Prenzlauer Berg als auch Vertreter der dortigen Bezirksverordnetenversammlung um Informationsgespräche und eine regelmäßige Zusendung der Sitzungsprotokolle. Inzwischen griffen die Initiativkreise Fragestellungen aus dem Bürgerbeteiligungsverfahren auf und betreuen diese bis heute eigenständig weiter. Außerdem bestand grundsätzlich die Möglichkeit, bei Erfüllen der Förderkriterien Agenda-Projekte innerhalb des Fördergebiets über das URBAN-Programm fördern zu lassen, auch wenn dieses antragstechnisch oftmals mit hohen Hürden verbunden war.

2.2.4 Teammoderation, Arbeitsformen

Die Veranstaltungen der Innovationswerkstatt wurden, wie das Beteiligungsverfahren insgesamt, von einem Mediationsteam gestaltet. Teamarbeit ist i.d.R. bei umfangreicheren Mediationsverfahren allein aus arbeitstechnischen Gründen notwendig, sie kann jedoch unterschiedlich ausgestaltet werden. In diesem Fall wurden die Sitzungen gemeinsam aufbereitet, unterschiedliche Kompetenzen und Wahrnehmungen der einzelnen Bearbeiterinnen konnten so zusammengeführt werden. Die Leitmoderation der Sitzungen wurde von den drei Mediatorinnen je Sitzungstermin und Workshop im Wechsel übernommen, wobei die anderen Teammitarbeiterinnen die Moderation unterstützten. In strittigen Fragen lag die Letztentscheidung bei der für die jeweilige Veranstaltung verantwortlichen Moderatorin.⁴⁵

Die nichtöffentlichen Sitzungen fanden bei einer relativ engen Veranstaltungsabfolge direkt im Anschluß an die übliche Arbeitszeit der beteiligten Berufstätigen statt und dauerten ca. drei bis vier Stunden. Neben moderationstechnischen Überlegungen gehörte die Bereitstellung eines kleinen Imbiß sowie die Auswahl rollstuhlgänglicher Räume im Fördergebiet zur Vorbereitung der Termine.

Damit die einzelnen Aspekte der komplexen Themen innerhalb der engen Zeitschiene bearbeitet werden konnten, war es regelmäßig notwendig, das Plenum der Innovationswerkstatt in Arbeitsgruppen zu teilen und deren Ergebnisse im Plenum wieder zusammenzuführen. Als Arbeitstechniken wurden in der Innovationswerkstatt eingesetzt:

- Gruppen- und Plenumsarbeit bzw. -diskussionen im Wechsel,
- vielfältige Metaplan-Techniken zur Sammlung, Strukturierung, Bewertung und Dokumentation der Beiträge,
- Anfertigen von Wandzeitungen zur Unterstützung der Informationsübermittlung zwischen einzelnen Arbeitsgruppen,
- themenbezogene Referate und Berichte durch externe ReferentInnen und durch TeilnehmerInnen der Innovationswerkstatt,
- im Einzelfall vorbereitende Arbeitsgruppen außerhalb der Sitzungstermine,
- vereinzelt Spiele und andere Kreativitätstechniken.

2.2.5 Neue Projektfelder entwickeln, Projektideen diskutieren, Empfehlungen zur Projektauswahl formulieren

Die Innovationswerkstatt hatte zum Ziel, aufbauend auf den Erfahrungen zu dringenden Bedarfen der im Fördergebiet repräsentierten Bezirke neue Projektfelder und einzelne Projektideen zu entwickeln. Die Vorschläge aus dem Kreis der InteressenvertreterInnen aus dem Fördergebiet sollten die der B.&S.U. und der Senatsverwaltung für Stadtentwicklung, Umweltschutz und Technologie bereits vorliegenden Projektvorschläge erweitern und somit die Projektpläne für die „Modellwerkstatt öko-soziale Infrastruktur“ unterstützen.

Um der Arbeit in der Innovationswerkstatt eine Orientierung zu geben, informierte die B.&S.U. über Anzahl und Themen der ihr bereits vorliegenden Projektvorschläge.⁴⁶ Diese konnten nur sehr begrenzt in der In-

novationswerkstatt diskutiert werden und traten zugunsten der von den TeilnehmerInnen vorgeschlagenen Inhalte in den Hintergrund. Um dennoch einen Bezug zu diesen Bereichen herzustellen und die an die Bürgerbeteiligung gerichtete Beratungserwartung exemplarisch zu erfüllen, wurde eine ausführliche Auseinandersetzung mit dem Themenfeld „Energieprojekte“ sowie mit dem Projektvorschlag „Ökologisches Zentrum Auferstehungskirche“ im Rahmen der thematischen Workshops ermöglicht.

Ausgehend von den Erhebungen und Gesprächen in der Vorbereitungsphase sowie von Vorschlägen aus der vor Beginn der Innovationswerkstatt durchgeführten Zukunftswerkstatt (1. Workshop) benannten die TeilnehmerInnen in der 2. Sitzung weitere Projektbereiche, die aus ihrer Erfahrung heraus wichtig schienen. In einem nächsten Arbeitsschritt wurden diese zu größeren thematischen Komplexen zusammengefaßt und dann gemeinsam eine Auswahl der in den weiteren Sitzungen zu diskutierenden Projektfelder getroffen. Es sollten Empfehlungen zu Projektfeldern und -ideen erarbeitet werden. Diese sollten von den in der Innovationswerkstatt vertretenen (oder anderen) Institutionen weiter bearbeitet oder durch den Gesamtprojekträger ausgeschrieben werden.

Die TeilnehmerInnen dokumentierten durch ein Bewertungsverfahren ein deutliches Interesse an der Bearbeitung der folgenden Projektfelder:⁴⁷

1. Stärkung der lokalen Ökonomie
2. Tragfähige Strukturen im Fördergebiet/in den Bezirken entwickeln
3. Begegnungstätten im Kiez.

Ökologische und soziale Projektthemen (u.a. zu den Themen Verkehr, Behindertenbelange, Energie, ökologisches Bauen) folgten, jedoch mit deutlich geringerer Punktzahl.

In der Betonung von gewünschten Aktivitäten zur Ökonomie- und damit zur Arbeitsmarktentwicklung spiegelt sich die Lebenssituation der Menschen wider. Ökologische und soziale Aspekte, die in den Projekten des Entwicklungsschwerpunktes „Modellwerkstatt öko-soziale Infrastruktur“ zum Tragen kommen sollen, wurden dennoch von den TeilnehmerInnen nicht als Gegensatz hierzu, sondern als zu integrierende Anforderungen verstanden, was sich bei der weiteren Ausarbeitung der Projektfelder und den Anforderungen zu einzelnen Projektideen bestätigte.

In der hohen Bewertung des Projektfeldes „Tragfähige Strukturen im Fördergebiet/in den Bezirken entwickeln“ kristallisierte sich der grundlegende Wunsch aller TeilnehmerInnen heraus, kurzfristige, evtl. als aufgesetzt und fremdbestimmt erlebte „Modellprojekte“, die mit der Lebenswelt der BewohnerInnen im Fördergebiet wenig zu tun haben, zu vermeiden. Angestrebt wurden hingegen längerfristige Perspektiven, die soweit wie möglich nach Ablauf einer Anschubfinanzierung durch URBAN-Mittel eigenständig weitergeführt werden können. Die Möglichkeiten und Grenzen dieses Anspruchs, vor allem für soziale Projekte, die im klassischen Sinne nicht „marktfähig“ sind, wurden detailliert diskutiert. An dieser Stelle stehen (zumindest formal) die Erwartungen der TeilnehmerInnen den Vorgaben der EU-Förderrichtlinien für URBAN entgegen, die Beispiele für eine *modellhafte* Stadtentwicklung erwarten. Es kommt also stark darauf an, wie diese Fördervorgaben interpretiert und konkretisiert werden können.

Der Anspruch an Integration wurde, soweit es die konkreten Projektvorschläge oder spezielle Bedarfe im Einzelfall zulassen, auch für die Belange einzelner Zielgruppen wie Behinderte, Arbeitslose, Senioren, zugewanderte Personengruppen aus Staaten der ehemaligen Sowjetunion usw. formuliert, eine Ausgrenzung oder Separierung sollte vermieden werden. Dies drückte sich dann sehr deutlich in den Vorschlägen zur Ausgestaltung des Projektfeldes „Begegnungsstätten im Kiez“ aus, in die die Wünsche nach Gemeinschaft, generationsübergreifenden Kontakten und Nachbarschaft, d.h. Reaktivierung der räumlich-sozialen Bindungen, einfließen.

Die ausgewählten Projektfelder wurden in weiteren Sitzungen exemplarisch im Hinblick auf ihre Ziele, die Einbindung in die URBAN-Philosophie sowie auf die von den TeilnehmerInnen für den Entwicklungsschwerpunkt 3 erarbeiteten Gestaltungs- und Auswahlkriterien (s.u.) ausführlicher diskutiert. Es wurden ebenfalls exemplarisch konkrete Projektvorschläge erarbeitet.

Nach der Entscheidung der TeilnehmerInnen für eine Bearbeitung u.a. des Themenschwerpunkts „Stärkung der lokalen Ökonomie“ wurden z.B. in der 3. Sitzung der Innovationswerkstatt weitere, z.T. schon konkretere Projektideen herausgearbeitet:⁴⁸

1. Es wurde die **Einrichtung einer kommunalen Entwicklungsagentur** vorgeschlagen, welche die Ressourcen der sozialen Projekte und deren Bedürfnisse ermittelt und eine Vernetzung leistet, die über das URBAN-Programm hinausgeht.
2. Gefordert wurden auch **Integrationsnetze für Dauerarbeitslose**, die über die Familie hinausreichen.
3. Als eine Möglichkeit der Selbsthilfe und gleichzeitig Neudefinition von Arbeit wurde auf **Tauschsysteme** hingewiesen.
4. Auch ein mögliches URBAN-Projekt für einen **Gewerbehof mit ökologischer Ausrichtung** wurde als ein wertvoller Beitrag zur lokalen Ökonomie im Fördergebiet gesehen, da solch ein Modellprojekt Ausstrahlung auf das gesamte Gewerbe im Bezirk hätte. Arbeitsplätze mit ökologischer Komponente zu schaffen ist zudem eine Aufgabe, die das Gewerbe nicht allein aus eigener Kraft bewältigen kann.
5. Ein weiterer Vorschlag bezog sich auf die Schaffung einer **Dienstleistungsgesellschaft für „grüne Jobs“**. Solch ein Projekt würde ebenfalls gut in den Rahmen von URBAN passen.
6. Man könnte auch bereits durch andere Programme geförderte Betriebe in die Pflicht nehmen, **„ökologische Lehrstellen“ zu schaffen**.

© Mediationsteam URBAN (Erika Dechert-Knarse, Brigitte Gans, Beate Günther)

Abb. 25: Entwicklung und Konkretisierung von Projektideen zum Schwerpunkt „Stärkung der lokalen Ökonomie“

In der 5. Sitzung zum Themenschwerpunkt „Entwicklung von dauerhaften Strukturen“ wurden ausgewählte Projektideen in Arbeitsgruppen zu Empfehlungen an die Entscheidungsträger formuliert:

Wir empfehlen der Senatsverwaltung, diese Projektidee zu verfolgen:

Ökonomisch und ökologisch-sozialer Infrastruktur-Report

Das Projekt dient der Evaluation der Ressourcen im Kiez in Form einer Defizitanalyse, die gezielt auf ausgesuchte Fragestellungen hin ausgerichtet ist. Dazu gehört beispielsweise die Situation der Lücke-Kinder⁴⁹ oder der desolate Zustand vieler öffentlicher Gebäude.

Hieraus soll ein Konzept entwickelt werden, wie die Kommune (bzw. der jeweilige Stadtteil) mit den vorhandenen, beschränkten Ressourcen „repariert“ werden kann. Dazu gehören auch Aspekte wie Kooperation der KMUs und Projekte, ein notwendiger Interessenausgleich und Strategien zum Umgang mit den Konkurrenzsituationen. Von besonderem Interesse ist der Gemeinwesensektor, für dessen Stärkung günstige Rahmenbedingungen geschaffen werden sollen.

Folgende Anforderungen sind bei diesem Projekt besonders zu beachten:

- Wichtig sind die Kooperation und das Voneinander-Lernen
- Es soll ein konkretes Projekt aus dieser Konzeption entwickelt und umgesetzt werden (innerhalb der URBAN-Laufzeit!)
- Gebiete und Inhalte der Studie müssen exakt definiert werden, damit der Umfang der Studie überschaubar bleibt
- Ko-Finanzierung durch Bezirke (Bürgermeister gewinnen)

Ebenfalls empfehlen wir der Senatsverwaltung, diese Projektidee zu verfolgen:

Einrichtung einer lokalen Beschäftigungs- und Entwicklungsagentur

Der Infrastruktur-Report könnte die erste Aufgabe solch einer neu eingerichteten Agentur sein, die sich dann auch engagiert um die Umsetzung der Ergebnisse kümmert. Aufgabenfeld der Agentur ist der Aufbau einer lokalen Ökonomie.

© Mediationsteam URBAN (Erika Dechert-Knarse, Brigitte Gans, Beate Günther)

Abb. 26: Beispiele für eine ausgearbeitete Projektempfehlung der Innovationswerkstatt an die EntscheidungsträgerInnen

Die Projektfelder und bereits ausformulierten Ideen aus den verschiedenen Beiträgen des Beteiligungsverfahrens, vor allem jedoch aus der Arbeit der Innovationswerkstatt, wurden vom Mediationsteam für die 6. Sitzung der Innovationswerkstatt in einem Empfehlungsbogen zusammengestellt und den TeilnehmerInnen mit der Bitte um eine Bewertung zugeschickt. Die TeilnehmerInnen sollten in einem ersten Durchgang 15 Punkte auf die ihnen am wichtigsten erscheinenden Projektvorschläge verteilen (Spalte A) und damit gegenüber der Senatsverwaltung für Stadtentwicklung, Umweltschutz und Technologie sowie der B.&S.U. Empfehlungen aussprechen, welche Projekte aus der Sicht der Interessenvertreter bei einer Förderauswahl Priorität haben sollen. In diesem Auswahlschritt konnten potentielle Projektträger auch ihre eigenen Ideen als prioritär empfehlen.

<i>Welche Projekte sind Ihnen am wichtigsten? Aufteilung nach Projektfeldern</i>	<i>Anzahl der vergebenen Punkte (Spalte A)</i>
1. Projektfeld Stärkung der lokalen Ökonomie, insgesamt:	85
Davon:	
1.1 Lokale Arbeitsmarkt-Initiativen	56
1.2 Lokale Wirtschaftsförderung	19
1.3 Einzelprojekte	10
2. Projektfeld Entwicklung tragfähiger Strukturen / Selbstorganisation unterstützen	13
3. Projektfeld Freizeitgestaltung, Begegnungsstätten, Nachbarschaftshilfe	29
4. Angebote für verschiedene Zielgruppen	28
5. Aufgaben der Umweltgestaltung, insgesamt:	21
Davon:	
5.1 Ökologisches Bauen	1
5.2 Energie(beratung)	4
5.3 Kreislaufwirtschaft / Abfallberatung	3
5.4 Verkehrsgestaltung	5
5.5 Grün im Kiez	8

© Mediationsteam URBAN (Erika Dechert-Knarse, Brigitte Gans, Beate Günther)

Abb. 27: Prioritäten der Innovationswerkstatt für eine Projektauswahl aus verschiedenen Projektfeldern

In einem zweiten Durchgang sollten 15 Punkte auf die Projektideen verteilt werden, die der B.&S.U. für eine Ausschreibung (Spalte B) empfohlen und die damit auch anderen Projektinteressierten zugänglich gemacht

werden. Eine Interessenkollision zwischen IdeengeberInnen und potentiellen KonkurrentInnen wurde durch dieses Splitting vermieden.

<i>Projektfeld und zugeordneter Wunsch für eine Projektausschreibung</i>	<i>Anzahl der vergebenen Punkte (Spalte B)</i>
1. Projektfeld Stärkung der lokalen Ökonomie, insgesamt:	38
Davon:	
1.1 Lokale Arbeitsmarkt-Initiativen	24
1.2 Lokale Wirtschaftsförderung	10
1.3 Einzelprojekte	4
2. Projektfeld Entwicklung tragfähiger Strukturen / Selbstorganisation unterstützen	4
3. Projektfeld Freizeitgestaltung, Begegnungsstätten, Nachbarschaftshilfe	5
4. Angebote für verschiedene Zielgruppen	7
5. Aufgaben der Umweltgestaltung, insgesamt:	9
Davon:	
5.1 Ökologisches Bauen	–
5.2 Energie(beratung)	1
5.3 Kreislaufwirtschaft / Abfallberatung	1
5.4 Verkehrsgestaltung	6
5.5 Grün im Kiez	1

© Mediationsteam URBAN (Erika Dechert-Knarse, Brigitte Gans, Beate Günther)

Abb. 28: Empfehlungen der Innovationswerkstatt für die Ausschreibung von Projekten bezogen auf Projektfelder

Die Punktevergabe entsprach den bereits dargelegten Schwerpunkten und verdeutlichte die Prioritäten der TeilnehmerInnen.

2.2.6 Maßstab für Projektgestaltung und -bewertung entwickeln, Empfehlungen für die Prioritätensetzung bei der Projektauswahl erarbeiten

Der seitens der EU vorgegebene und vom Gesamtprojekträger zu gewährleistende Förderrahmen wurde den TeilnehmerInnen in der 1. und 2. Sitzung der Innovationswerkstatt von der B.&S.U. vorgestellt. Da entsprechend der querschnittsorientierten URBAN-Zielsetzung dieser allgemeine Rahmen für die Ausgestaltung und Realisierung von Projekten aber Interpretations- und damit Entscheidungsfreiräume bietet, wurden von der

Innovationswerkstatt in mehreren Arbeitsschritten Empfehlungen zur Konkretisierung dieses Förderrahmens erarbeitet.

Bereits die dargelegten Ziele und Aufgaben der Innovationswerkstatt enthalten Anforderungen an die Gestaltung von Projekten zur „Modellwerkstatt öko-soziale Infrastruktur“, die in ihrem Gehalt weitgehend mit den allgemeinen URBAN-Kriterien übereinstimmen. Diese allgemeinen URBAN-Kriterien wurden aus der Sicht der TeilnehmerInnen im Verlauf der 2. Sitzung in einer ersten Diskussion ergänzt:

Anforderungen an und Bewertungskriterien für Projekte des Entwicklungsschwerpunktes 3	
... der EU / B.&S.U.	... ergänzt durch die TeilnehmerInnen
<ul style="list-style-type: none"> • Zusätzlichkeit (Projekte dürfen nicht staatliche Pflichtaufgaben erfüllen) • Wirkungsgrad (bzgl. der Umwelt-, Wirtschafts-, Sozialeffekte) • Weiterbetrieb nach Ablauf • Öffentlichkeitskonzept/internationale Kooperation • Integrativer Ansatz • Innovationsgehalt (Neuigkeitswert; Modellhaftigkeit für Berlin) • Verknüpfung EFRE/ESF-Mittel • Bedeutung für das Fördergebiet • Einbindung in den Kiez • Bürgerbeteiligung • Zielgruppenorientierung 	<ul style="list-style-type: none"> • Einbindung und Verbindung unterschiedlicher Zielgruppen • Vernetzung von Zielgruppen, Projektfeldern und Entwicklungsschwerpunkten • verschiedene ökologische Sektoren querschnittsorientiert behandeln • Anspruchsgruppen benennen • Zusammenarbeit unterschiedlicher Anspruchsgruppen • Projekte sollten/müssen an vorhandenen Strukturen anknüpfen • sozialer Anspruch der Projekte muß deutlich werden • Nachhaltigkeit bzgl. Strukturen/Kontinuität • nicht nur für, sondern mit den Zielgruppen Projekte entwickeln und durchführen • „Personenzentrierte Planung“/Zielgruppe „Einzelne“ • Angebote nicht nur für „Problemgruppen“, sondern für „normale“ Leute • Lebenszusammenhänge im Kiez stärken <p>Problematisch:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Langfristiger Weiterbetrieb für soziale (Modell-)Projekte nicht möglich! • Wie soll damit umgegangen werden? • hierzu Rückmeldung/Appell an die EU!

© Mediationsteam URBAN (Erika Dechert-Knarse, Brigitte Gans, Beate Günther)

Abb. 29: Anforderungen an und Bewertungskriterien für Projekte

Es erwies sich zu dem Zeitpunkt als methodisch hilfreich, die Diskussion über Auswahlkriterien nicht weiter allgemein, sondern zunächst angewendet auf die gewählten thematischen Schwerpunkte zu führen. Im Zusammenhang mit den in der Innovationswerkstatt bearbeiteten Projektfeldern wurden daher aufgaben- bzw. themenbezogen weitere Rahmenbedingungen und Anforderungen für die Ausgestaltung einzelner Projektfelder und Projektideen formuliert und diskutiert.

Die Entwicklung einer solchen Diskussion, die Konkretisierung von Vorschlägen zu Projektempfehlungen sowie die darauf aufbauende Verallgemeinerung von Anforderungen, **Gestaltungs- und Auswahlkriterien** soll hier **exemplarisch für das Projektfeld „Begegnungsstätten“** dargestellt werden.

Es wurde u.a. von dem seitens der EU vorgegebenen Kriterium ausgegangen, daß bei Projekten ihre „Einbindung in den Kiez“, ihr „Wirkungsgrad vor Ort“ geprüft werden muß. Die TeilnehmerInnen der Innovationswerkstatt interpretierten und ergänzten aus ihrer Sicht hierzu, daß „die Lebenszusammenhänge im Kiez gestärkt“ und die Projekte „nicht nur für, sondern mit den Zielgruppen“ entwickelt werden müssen und in dieser Weise eine „Bürgerbeteiligung“ stattzufinden habe, die ja ebenfalls als Anspruch der EU vorliegt.

In der 4. Sitzung der Innovationswerkstatt wurde das Kriterium „Lebenszusammenhänge im Kiez stärken“ vertiefend diskutiert und aus der Sicht der TeilnehmerInnen noch weiter mit Inhalt gefüllt. Kernaussage war, daß der Zusammenhang von Wohnen, Arbeiten und Leben im Kiez gestärkt werden müßte. Es sollte alles im Kiez vorhanden sein, was zur unmittelbaren Bewältigung des Alltagslebens benötigt wird und den Alltag angenehmer gestaltet. Zur Stärkung der Lebenszusammenhänge im Kiez würde auch die Berücksichtigung ökologischer Aspekte, eine Verbesserung der Arbeitsmarktsituation, eine Verbesserung des Wohnumfeldes sowie das Herstellen von Synergieeffekten durch eine Verknüpfung unterschiedlicher Aktivitäten beitragen. Es handele sich somit um ein Kriterium, das die komplexe Programmatik des URBAN-Programms gut widerspiegelt.

Zur „Stärkung der Lebenszusammenhänge im Kiez“ gehören nach Ansicht der TeilnehmerInnen außerdem Orte für einen gesellschaftlichen Aus-

tausch, sei es in Form von Betroffenenvertretungen, Plattformen oder Treffpunkten. Dort sollte die Weitergabe von Informationen, eine Diskussion drängender Probleme im Kiez, eine Aktivierung der BürgerInnen sowie eine Vernetzung verschiedener Gruppen stattfinden bzw. entwickelt werden. Diese Orte sollten generations- und zielgruppenübergreifend die Bewohner im Kiez ansprechen.

In Zeiten zunehmender Arbeitslosigkeit sind unter dem Stichwort „Stärkung der Lebenszusammenhänge“ neue soziale Infrastrukturen zu fördern, die den Zusammenbruch der Sozialbeziehungen nach der Wende und die Zunahme von Einzelhaushalten berücksichtigen sowie Hilfen zur individuellen Krisenbewältigung anbieten. Auch die Vermittlung von Freizeit als Wert gehört in diesen Zusammenhang. Immer wieder wurde auf die Notwendigkeit zur Vernetzung der Projekte hingewiesen.⁵⁰

In Arbeitsgruppen wurden entsprechend dieser Forderung einzelne Projektvorschläge entwickelt und mehrfach überarbeitet. Eine Projektempfehlung, die auch Kriterien umfaßt, die die EntscheidungsträgerInnen für die Ausgestaltung und die Auswahl entsprechender Projektanträge anlegen sollen, ist nachfolgend aufgeführt:⁵¹

Wir empfehlen der Senatsverwaltung, diese Projektidee zu verfolgen:

**Offene Kieztreffs für alle Zielgruppen der Bevölkerung
- Information / Begegnung / Kommunikation**

Folgende Anforderungen sind bei diesem Projekt
besonders zu beachten:

- Die Kieztreffs sollen vor allem Orte sein, an denen Information zur Verfügung gestellt und ausgetauscht wird. Dies darf jedoch nicht vorbestimmt oder geprägt werden, z.B. durch die Verwaltung, sondern soll ein breites Spektrum von Menschen und Gruppierungen einbeziehen.
- Eine Kooperation von sowohl Bezirksverordnetenversammlung (BVV)/Bezirksamt/Freien Trägern/offenen Gruppen als auch Betroffenenvertretungen/Vereinen ist deshalb anzustreben.

- Es sollen mehrere Begegnungsstätten eingerichtet werden, die unterschiedliche Bedürfnisse der AnwohnerInnen auffangen. Ansätze sind dabei schon vorhanden und könnten ausgebaut werden, z.B. eine Nutzung der Schülerspeisestätte („Freßwürfel“) in der Thomas-Mann-Straße.
- Es sollten kommunale Standorte genutzt werden, weil damit laufende Kosten wie Mieten wegfallen.
- Es muß eine/n AnsprechpartnerIn für den Kieztreff geben, der/die jedoch nicht einer bestimmten Gruppierung angehört. Deshalb sollte ein regelmäßig tagender ehrenamtlicher Lenkungsausschuß eingerichtet werden, der die Aktivitäten in dem zur Verfügung stehenden Raum koordiniert. Zentral sind die politische Neutralität und Selbstorganisation – nur die Rahmenbedingungen sollten vom Bezirksamt gestellt werden.
- Als wichtiger Aspekt wurde angemerkt, daß es nicht ausschließlich zielgruppenspezifische Angebote geben sollte. Ziel sollte die Vermischung unterschiedlichster Bevölkerungsgruppen sein.
- Es sollte eine Vielfalt an Arbeitsformen verwirklicht werden; der Kieztreff sollte kiezspezifisch und bezirksspezifisch sein.

© Mediationsteam URBAN (Erika Dechert-Knarse, Brigitte Gans, Beate Günther)

Abb. 30: Beispiel für eine Projektempfehlung der Innovationswerkstatt einschließlich Auswahlkriterien für die Gestaltung von Kieztreffs im Fördergebiet

Die Kriteriendiskussion folgte insgesamt gesehen einem deduktiv-induktiven Vorgehen, das zwischen der Ebene allgemeiner Anforderungen und deren Umsetzung in konkrete Projektvorschläge mehrfach wechselte. Entsprechend wurde auch zu anderen Themenfeldern vorgegangen.

Um die Entwicklung allgemeiner, projektfeldübergreifender Kriterien in der Innovationswerkstatt zu unterstützen, faßte das Mediationsteam die in verschiedenen Zusammenhängen geäußerten Kriterien in einem Fragebogen⁵² so weit wie möglich inhaltlich zusammen. Dieser Fragebogen wurde den TeilnehmerInnen der Innovationswerkstatt zwischen der 3. und 4. Sitzung der Innovationswerkstatt zugesandt mit der Bitte, zu den einzelnen Formulierungsvorschlägen für allgemeine Kriterien ihre Zustimmung, Ablehnung oder weitere Vorschläge anzumerken. Die zurückgeschickten und mit zahlreichen Anmerkungen versehenen Fragebögen wurden in mehreren Schritten ausgewertet und dienten als Grundlage für

einen Bewertungsmaßstab der Innovationswerkstatt⁵³, der mit den TeilnehmerInnen in der 6. Sitzung ausführlich diskutiert und abgestimmt wurde. Auf dieser Basis wurde ein **Kriterienkatalog für die Projektauswahl und -gestaltung** vorgelegt.⁵⁴ Er faßt die Empfehlungen der TeilnehmerInnen an die EntscheidungsträgerInnen zur Gestaltung und Auswahl von Projekten zusammen.

Im Zuge der Erarbeitung des Kriterienkatalogs werden auch Empfehlungen für die Prioritätensetzung bei der Gestaltung und Projektauswahl gegeben. Eine streng formale Vorgabe erwies sich dabei als nicht zielführend, da sehr unterschiedliche Projekte zu betrachten sind, die jeweils Einzelfallentscheidungen erfordern, und ihre Wirkung im Gesamtgefüge der URBAN-Projekte sowie anderer Aktivitäten im Fördergebiet bedacht werden muß. In diesem Zusammenhang sollte auch auf die räumliche Zuordnung der Projekte bei der URBAN-Umsetzung geachtet werden.

Die Arbeit der Innovationswerkstatt war nach der 6. Sitzung im Winter 1997 abgeschlossen. Die TeilnehmerInnen beteiligten sich jedoch weiterhin an der Diskussion um die Realisierung der „Modellwerkstatt öko-soziale Infrastruktur“ im Rahmen der nachfolgend angebotenen thematischen Workshops.

2.2.7 Konfliktmittlung im Verlauf des Beteiligungsverfahrens

Der Auftrag, eine Bürgerbeteiligung zur „Modellwerkstatt öko-soziale Infrastruktur“ in Form eines Mediationsverfahrens zu gestalten, ging über eine Informationsvermittlung, d.h. eine differenzierte Form der Öffentlichkeitsarbeit, hinaus. Dem Anliegen der EntscheidungsträgerInnen, Projekte bedarfsgerecht zu akquirieren und zu gestalten, entsprach aus der Perspektive der interessierten Öffentlichkeit bzw. potentieller Projektträger der Wunsch nach einer größtmöglichen Transparenz des Fördermittlereinsatzes sowie der Einbindung der artikulierten Interessen vor Ort.

Um den Mediationsanspruch einzulösen, bestand eine Aufgabe des Mediationsteams darin, mit den verschiedenen Verfahrensbausteinen die Voraussetzungen für dieses transparente Vorgehen zu schaffen. Weiterhin galt es, entsprechend dem Mediationsauftrag dafür Sorge zu tragen, daß im Zusammenwirken zwischen den Entscheidungsträgern sowie den

Interessenvertretern in der Innovationswerkstatt und potentiellen Projektträgern ein fairer Projektauswahl- und -abstimmungsprozeß ermöglicht wird. Hierfür hat es sich als notwendig erwiesen, zwischen verschiedenen Interessen und Positionen zu vermitteln.

Im Zuge der Dokumentation wurde das Verfahren unter der Zielsetzung, einen fairen Abwägungs- und Auswahlprozeß und einen Interessenausgleich zu gewährleisten, daraufhin ausgewertet, welche Interessenkonflikte bzw. Konfliktebenen aus der Perspektive des Mediationsteams besonders deutlich wurden.

Konfliktbereiche:	Sachstand zur 6. Sitzung der Innovationswerkstatt:	Lösungsmöglichkeiten (?):
<i>Zuschnitt des Fördergebiets, das einige soziale Brennpunkte nicht enthielt</i>	notgedrungen Akzeptanz, da nicht zu ändern wg. EU-Vorgaben und Berliner Vorabstimmungen; z.T. Ansicht, daß das Fördergebiet exemplarisch die vielfältigen Strukturen der innerstädtischen Ostberliner Bezirke umfaßt	das Beste daraus machen; Forderung nach frühzeitigem Einbezug der Bürger bei Festlegung des nächsten EU-Programms
<i>Ansprüche und allg. Ausgestaltung des URBAN-Programms, z.B. nach Modellcharakter der Projekte</i>	notgedrungen Akzeptanz, da nicht zu ändern wg. EU-Vorgaben; Aufstellung des Projektbereichs „Stabile Strukturen schaffen“, Empfehlungen zu Projektinhalten und Kriterien	Auswahl und Förderung entsprechender Projekte, Unterstützung langfristiger Perspektivenentwicklung, vertiefte Bedarfsanalysen
<i>Stichwort Zusammenarbeit innerhalb der Innovationswerkstatt und in deren Umfeld:</i>		
<i>Arbeitsklima und Motivation für Diskussion ist durch Einzelbeiträge belastet, mißverständliche Kolportierung einzelner Sachverhalte; Sanktionierung von Aussagen einzelner Beteiligter</i>	Die Zusammenarbeit hat sich positiv entwickelt, anfängliche Unstimmigkeiten wurden bilateral oder unter Einbezug der Mediatorinnen beigelegt oder neutralisiert	Bezug aller Beteiligten auf die Arbeitsvereinbarung sicherstellen; keine Stellvertreterkonflikte pflegen, bei denen es eigentlich um ganz andere Auseinandersetzungen zwischen einzelnen Personen oder Institutionen geht

Stichwort Konkurrenz:		
Konkurrenz um Projekthinhalte („Ideenklau“, Mehrfachbeantragung gleicher Projektideen)	Projektideen nur z.T. wechselseitig bekannt; Projektideen nicht auf Bedarf abgestimmt, doppelter Aufwand/Verbrauch öffentlicher Mittel;	offensive Abstimmung potentieller Träger untereinander (Beispiel Energieprojekte); Mediationsteam als Neutrale einbeziehen; Zuweisung von Kooperationen durch die Entscheidungsträger akzeptieren; bei Unstimmigkeiten Mediation (s.o.) <i>ungelöst:</i> Umsetzung der Vermittlungslösung bez. des Stadtführers für Behinderte
Konkurrenz um Projektträgerschaft/Koordination	Projektideen mit sachbezogen notwendiger Bündelfunktion werden nicht oder ohne Abstimmung zwischen den zu beteiligenden notwendigen Partnern beantragt; keine Akzeptanz der „Konkurrenten“	Öffnung „starker“ Träger für Kooperationen, klare Regelungen zu Projektinhalten und Aufgabenverteilungen vornehmen, fest vereinbaren und ggf. mit Mediation abstimmen bzw. prüfen lassen; Kooperation mit den Entscheidungsträgern nötig im Hinblick auf Vorgaben

© Mediationsteam URBAN (Erika Dechert-Knarse, Brigitte Gans, Beate Günther)

Abb. 31: Konfliktbereiche und Lösungsvorschläge

Das Mediationsteam hat entsprechende Aufgaben vielfach „begleitend“, d.h. im Zusammenhang mit inhaltlichen Diskussionen im Zuge der Moderation und Verfahrensgestaltung wahrgenommen. Hierzu gehörte z.B. der Einsatz von Arbeitsformen, die auch den zurückhaltenderen Teilnehmern ausreichend Raum zur Artikulation ihrer Vorstellungen gab, ebenso wie ein sorgfältiger Umgang mit Arbeitsergebnissen, damit niemand strukturell benachteiligt wurde. Dabei erwies sich ein Interessenausgleich auf der inhaltlichen Ebene, z.B. bei der Formulierung der Projektideen oder des Kriterienkatalogs, als zwar mühsam, aber durchaus leistbar.

Offensichtliche inhaltliche oder arbeitstechnische Probleme wurden z.T. auch in Einzelgesprächen mit Teilnehmern zu klären versucht, in denen

ihre persönliche oder institutionelle Situation im Hinblick auf das Anliegen der Innovationswerkstatt besprochen wurde. Dabei ging es vor allem darum, um Verständnis für andere Sichtweisen zu werben, Abstimmungen und Koalitionen anzuregen, um damit z.B. die Chancen für die Realisierung der Ziele und Projektwünsche zu erhöhen.

2.2.8 Zur Umsetzung der Arbeitsergebnisse aus der Innovationswerkstatt

Die Ergebnisse des Beteiligungsverfahrens haben empfehlenden Charakter. Das Angebot für eine Bürgerbeteiligung, gerade wenn es seitens der EntscheidungsträgerInnen gewünscht und damit an die angestrebten Zielgruppenvertreter herangetragen wird, ist eine sensible Angelegenheit.

Das in der Regel ehrenamtliche Engagement der InteressenvertreterInnen in der Innovationswerkstatt war bezüglich der Zusammenarbeit mit den EntscheidungsträgerInnen mit einem Vertrauensvorschuß dahingehend verbunden, daß die Empfehlungen aus der Bürgerbeteiligung nachvollziehbar bei der Beratung zur Projektentwicklung sowie den Förderentscheidungen mit herangezogen werden würden. Diese Erwartung wurde bislang nur zum Teil eingelöst. Ein Versuch, die bis zum Juli 1998 bewilligten Projekte zu dem als wichtigstes Projektfeld erachteten Bereich „Stärkung der lokalen Ökonomie“ in Beziehung zu setzen, zeigte z.B., daß hierzu bislang nur eine Bewilligung erfolgt ist (Projekt „Lehrstellenoffensive“). Zu diesem Zeitpunkt lagen für den Entwicklungsschwerpunkt 3 insgesamt 120 Anträge vor, von denen knapp 40 in einer engeren Wahl für eine Bewilligung sind (vgl. Mediationsteam URBAN 1998). Da die Realisierung der „Modellwerkstatt öko-soziale Infrastruktur“ noch andauert, ist es für eine abschließende Evaluation, in welchem Umfang den Empfehlungen aus der Bürgerbeteiligung gefolgt wurde, jedoch noch zu früh.

Das Projektberatungs- und -prüfungsverfahren verlangt sowohl von AntragstellerInnen als auch von den EntscheidungsträgerInnen viel Geduld bis zur Förderentscheidung. Dies liegt nicht nur nach Einschätzung der federführenden Senatsverwaltung für Stadtentwicklung, Umweltschutz und Technologie vor allem an dem integrierten Ansatz des URBAN-Förderprogramms (Einsatz ESF- und EFRE-Mittel und die sich hieraus ergebenden inhaltlichen und formalen Ansprüche an die Projekte). Aus dieser

Struktur heraus ergibt sich u.a. die Notwendigkeit, mehrere Verwaltungsstellen und Service-Gesellschaften bei der Antragsbegutachtung einzubeziehen. Weiterhin ergeben sich haushaltstechnische Verzögerungen bei der Bereitstellung der Kofinanzierungs-Mittel durch das Land Berlin oder die Bezirke. Diese und weitere Aspekte, z.B. die ungeklärte finanzielle Tragfähigkeit von Projekten nach dem Auslaufen einer Anschubfinanzierung durch URBAN, führten im Verlauf des URBAN-Programms zu Ermüdungserscheinungen bei interessierten (potentiellen) AntragstellerInnen. Eine Diskussion über diese Schwierigkeiten ergab, daß ein verstärktes „Coaching“ für Projekte und AntragstellerInnen hilfreich sein könnte (vgl ebd. 1998). Da die URBAN-Mittel bis Ende 1999 verplant werden müssen, ist jedoch in nächster Zeit mit einer Zunahme der Förderentscheide zu rechnen.

Die EntscheidungsträgerInnen der Senatsverwaltungen für Umweltschutz, Stadtentwicklung und Technologie sowie die Senatsverwaltung für Wirtschaft und Betriebe und der B.&S.U. nahmen an allen Sitzungen der Innovationswerkstatt und an den Workshops teil, konnten so den Meinungsbildungsprozeß über weite Strecken mitverfolgen. Kurz nach der Durchführung der letzten Sitzung der Innovationswerkstatt kam es durch die Auslagerung einer Verwaltungsabteilung zu einer Umstrukturierung der Senatsverwaltung für Stadtentwicklung, Umweltschutz und Technologie, die dazu führte, daß *alle* zuvor mit dem Beteiligungsverfahren befaßten AnsprechpartnerInnen *zur gleichen Zeit* wechselten. Obwohl sich die bisherigen Mitwirkenden und die neu mit einem bereits fortgeschrittenen Beteiligungsprozeß befaßten SenatsmitarbeiterInnen um eine Weiterführung der Zusammenarbeit bemühten, brauchte es einige Anstrengungen auf allen Seiten, um an die bis dahin gelaufenen Entwicklungen anzuknüpfen. In den Workshops, die nach der letzten Sitzung der Innovationswerkstatt stattfanden, ergaben sich daher immer wieder Diskussionen zur Interpretation der weit gefaßten Förderrichtlinien und der Berücksichtigung der bis dahin entwickelten Projektschwerpunkte und -ideen. Zu den Aufgaben des Mediationsteams gehörte es in dieser Phase, informative und methodische Brücken zu bauen, so daß eine Fortsetzung der gemeinsamen Arbeit gelingen konnte.

Auch wenn für ein Mitgestalten seitens der EntscheidungsträgerInnen immer wieder geworben wurde, bestand bei vielen der Angesprochenen vor Ort aufgrund negativer Vorerfahrungen und Frustrationen (u.a. aus

Sanierungsplanungen) ein latentes Mißtrauen, ob dieses Angebot auf seiten der EntscheidungsträgerInnen tatsächlich ernst gemeint sei. Es ist daher für alle Beteiligten eine Frage der langfristigen Glaubwürdigkeit, für die Berücksichtigung der erarbeiteten Empfehlungen in geeigneter Weise einzustehen. Es gehört zu den Aufgaben der Mediation, auf diesen Umstand nachdrücklich hinzuweisen.

Das Bürgerbeteiligungsverfahren trug in mehrfacher Hinsicht zu einer Vernetzung von Personen, Institutionen und Aktivitäten bei und war ein wichtiger Baustein der Öffentlichkeitsarbeit zum Berliner URBAN-Programm. Auch wenn hierbei die Vorhaben im Rahmen der „Modellwerkstatt öko-soziale Infrastruktur“ im Mittelpunkt des Interesses standen, geht der Effekt der Arbeit in der Innovationswerkstatt darüber hinaus. So verdeutlichen sowohl die von den TeilnehmerInnen angestrebten Projektinhalte als auch die Auswahlkriterien deren Bestreben, trotz aller Schwierigkeiten, Konkurrenzen und Vorbehalte untereinander zu einem für die Menschen im Fördergebiet langfristig sinnvollen Einsatz der URBAN-Mittel beizutragen. In einer Situation, in der fast alle freien Träger und Verbände um ihre Existenzgrundlagen kämpfen müssen und die Haushaltsmittel der Bezirke nicht einmal für die Pflichtaufgaben ausreichen, haben die ZielgruppenvertreterInnen trotz aller (berechtigten) Eigeninteressen gemeinsam Kriterien, Handlungsfelder und Projektideen für eine nachhaltige Entwicklung im Fördergebiet entwickelt.

3. Möglichkeiten und Grenzen des Mediationseinsatzes in Prozessen der Lokalen Agenda 21

In der Folge der UN-Konferenz in Rio de Janeiro im Jahre 1992 hat sich die Diskussion über eine nachhaltige Entwicklung auch in Deutschland intensiviert. VertreterInnen unterschiedlicher gesellschaftlicher Gruppen, politischer und wirtschaftlicher Ebenen sowie verschiedener wissenschaftlicher Disziplinen entwerfen Szenarien und verhandeln Strategien sowie Rahmenbedingungen, unter denen die Bedürfnisse der heutigen Generation erfüllt werden und gleichzeitig die Lebensgrundlagen der nachfolgenden erhalten bleiben können.

Da die Aktivitäten zur Konkretisierung und Umsetzung der Lokalen Agenda 21 in Deutschland maßgeblich von kirchlichen, friedens-, entwick-

lungspolitisch und ökologisch engagierten Gruppen ausgehen, wird deren Anliegen häufig verkürzt als ein ökologisches Programm zum globalen Klimaschutz verstanden. Es ist oftmals nicht bewußt, daß die Lokale Agenda 21 eine Integration verschiedener Ansprüche gebietet. Zu ihren wesentlichen Anliegen gehört es, daß das Streben nach Nachhaltigkeit unter Berücksichtigung von Ökologie, Ökonomie und sozialen Belangen erfolgen soll. Die Auseinandersetzung mit diesem komplexen Anliegen berührt die grundlegende Frage, wie wir und andere in Zukunft leben wollen und können. Hierauf in dem gebotenen Rahmen Antworten zu finden kann nur unter Einbezug und Teilhabe der betroffenen Menschen gelingen. Es gibt zwar wissenschaftliche Erkenntnisse, die in eine solche Diskussion einbezogen werden müssen, für manche anzustrebende Entwicklungen auch Vorbilder, die die Orientierung erleichtern, aber keine fertigen Lösungen für die jeweils konkrete Situation vor Ort, sei es lokal oder national. Vielmehr müssen wir uns auf einen gesellschaftlichen Such-, Entwicklungs- und Entscheidungsfindungsprozeß einlassen, der unter inhaltlichen, politischen und kommunikativen Aspekten zwar höchst anspruchsvoll und interessant, über viele Strecken aber auch anstrengend und mit Interessenkonflikten sowie unbequemen Einsichten, Enttäuschungen usw. verbunden sein wird.

Nimmt man das Integrations- und Partizipationsgebot der Agenda 21 ernst, so können die Entwicklung von Leitlinien, der Entwurf von Programmen zu ihrer Konkretisierung sowie die Entwicklung von Projekten und Maßnahmen in unserer Gesellschaft letztlich nur im Zuge von diskursiven Prozessen mit den Menschen vor Ort und in den Regionen erfolgen, in enger Anbindung an die legitimierten EntscheidungsträgerInnen. Ergänzt und begleitet von übergreifenden landesweiten (vgl. Bayerisches Staatsministerium für Landesentwicklung und Umweltfragen 1997) und nationalen Bemühungen sowie im internationalen Austausch gewinnen solche Prozesse noch. Der Lokal- bzw. Regionalbezug ermöglicht bei aller Komplexität des Anspruchs die Orientierung auf einen zunächst überschaubaren Gestaltungsraum. Die Menschen sind Experten ihres Umfeldes, sie können sich mit den Aufgaben und Ergebnissen eines lokal ausgerichteten Agenda-Prozesses identifizieren. Für die Agenda-Entwicklungen auf kommunaler Ebene stellt die Charta von Aalborg⁵⁵ einen wichtigen Bezugsrahmen dar. Auch sie enthält ein Kooperations- und Beteiligungsgebot sowie eine knappe Auflistung der Arbeitsschritte, die eine Kommune anstreben sollte:

- über die Lokale Agenda 21 zu informieren und für eine Mitwirkung zu werben,
- eine Bestandsaufnahme von Problemen durchzuführen,
- Ziele und Leitbilder zu erarbeiten,
- Maßnahmen und Projekte davon abzuleiten,
- nicht zuletzt Finanzierungsmöglichkeiten für die Prozesse selbst sowie den daraus sich entwickelnden Handlungsbedarf zu erschließen.

Es ist weiterhin notwendig, Akteure aus allen gesellschaftlichen Gruppen in diese Agenda-21-Prozesse einzubeziehen. Dies hat zur Voraussetzung, daß nicht nur Umweltbewegte, sondern z.B. auch UnternehmerInnen, LandwirtInnen, AutoschlosserInnen, KindergärtnerInnen, SchülerInnen usw. über die Inhalte und Anliegen der Lokalen Agenda 21 informiert sind, damit sie für sich und ihre Lebenszusammenhänge Anknüpfungspunkte erkennen. Wenn zuvor festgestellt wurde, daß die Agenda 21 in letzter Konsequenz auffordert, Lebensstile zu hinterfragen, so soll damit jedoch nicht Verzicht gepredigt, sondern die Anregung verbunden werden, nach lebbareren, umsetzungsfähigen Schritten für einen verantwortlichen Umgang mit Ressourcen zu suchen.

Entsprechende Aktivitäten zur Umsetzung der Lokalen Agenda 21 lassen sich in vielen Kommunen in Deutschland feststellen.

Die aus 150 Rückantworten einer Befragung von Kommunen gewonnenen Ergebnisse über die in Agenda-Prozessen eingesetzten Kommunikationsformen (vgl. Rösler 1997, S. 24) ergab, daß hierzu überwiegend eher „klassische“ Arbeitsformen wie Pressearbeit, Vorträge, Ausstellungen, Bürgerberatung, Informationsschriften und auch Veranstaltungen der Volkshochschulen angegeben wurden. Aber auch der Einsatz von informellen Beteiligungs- und Konfliktmittlungsverfahren, z.B. Runde Tische, Zukunftswerkstätten, Mediation und Planungszellen, wird als Möglichkeit gesehen, kreative Potentiale von BürgerInnen in Entscheidungen einzubeziehen, Kommunikationsdefizite und -barrieren abzubauen, Informationszugewinn zu sichern und Sachlösungen eine breitere Legitimation zu geben. In zahlreichen Handbüchern zur Lokalen Agenda und in Methodenratgebern werden die Methoden entsprechend aufgeführt, u. a. auch Mediation (vgl. Bundesumweltministerium u.a. 1998; Apel u.a. 1998).

Der Einsatz von Zukunftswerkstätten, Runden Tischen, moderierten Ar-

beitsgruppen sowie in letzter Zeit auch von Zukunftskonferenzen und der Methode Open Space in Prozessen der Lokalen Agenda läßt sich aufgrund von Erfahrungsberichten belegen. Recherchen zum Einsatz der Mediation ergaben, daß diese zwar als Option gewünscht, jedoch kaum realisiert wurde. Auch die in der DIFU-Erhebung genannten Fälle erwiesen sich, zum Teil aufgrund fehlender Kenntnisse über Mediation, auf Nachfragen als Verwechslungen mit Runden Tischen oder anderen Formen der (Konflikt-)Moderation (vgl. Sellnow 1998⁵⁶). Wo liegen die Probleme?

In den folgenden Abschnitten wird folgenden Fragen nachgegangen: Können Verfahren, die dem methodischen Ansatz der Mediation, speziell der Umweltmediation, entsprechen, ein integrativer, konfliktmittelnder und Beteiligung gewährleistender Beitrag für Prozesse der Lokalen Agenda 21 sein? Wie und in welchem Umfang können z.B. Mediationselemente in solche Prozesse sinnvoll integriert werden? Gibt es Grenzen oder veränderte Ansprüche an ihren Einsatz? Die Ausführungen zum Einsatz von Mediation in Agenda-21-Prozessen sollten als Anregung und Diskussionsbeitrag zu einem Anwendungsfeld verstanden werden, in dem es naturgemäß noch kaum Erfahrungen auszuwerten gibt (vgl. Fuchs 1998, S. 3). Dies gilt insbesondere für das Bestreben, darüber nachzudenken, inwieweit Mediation in einem gebotenen Ausmaß flexibel auf spezifische Anwendungsbelange hin ausgestaltet werden kann, ohne sich von ihren spezifischen Ansprüchen und methodischen Essentials zu weit zu entfernen.

Neben der Orientierung an ersten Erhebungen und Forschungsergebnissen über den Einsatz von Mediation, anderen Beteiligungsverfahren und Kommunikationserfahrungen in Agenda-21-Prozessen soll dies auf der Basis eines Erfahrungsausschnitts erfolgen, der auf einer Vernetzung mit Agenda-Akteuren bezüglich der Gestaltung von Agenda-Prozessen in Kommunen unterschiedlicher Größenordnung und Rahmenbedingungen, eigener Mediations-, Moderations- und Managementenerfahrungen sowie auf Seminar- und Beratungstätigkeiten beruht.⁵⁷ Da eine Übersicht über *alle* Varianten einer Prozeßgestaltung in diesem Rahmen nicht leistbar ist, erhebt diese Darstellung keinen Anspruch auf Vollständigkeit.

3.1 Übertragung eines projektorientierten Mediationssettings auf längerfristige ausgerichtete vielschichtige Agenda-21-Prozesse?

Die Agenda 21 verpflichtet zu Partizipation und Interessenausgleich auf sehr verschiedenen Ebenen. Beide Anforderungen sind in der Praxis kaum voneinander zu trennen und führen fast zwangsläufig zu dem Anspruch, Konfliktlösungen nicht autoritär und nach dem Alles-oder-Nichts-Prinzip, sondern im Zuge von Konsensfindungsprozessen anzustreben.

Orientiert man sich an einer allgemeinen Definition von Mediationsverfahren, bieten sie auf den ersten Blick eine methodische Unterstützung sowohl für Partizipationsbestrebungen und die Interessenartikulation als auch für eine Konfliktbearbeitung.⁵⁸ Die Problematik des Mediationseinsetzes in Agenda-Prozessen zeigt sich erst bei genauerem Hinsehen:

Aktivitäten der Lokalen Agenda 21 z.B. auf kommunaler Ebene werden meist als längerfristige Prozesse angelegt und unterscheiden sich in dieser Hinsicht von vorhabenbezogenen, zeitlich befristeten Projekten, in deren Rahmen (Umwelt-)Mediation bisher für eingegrenzte Konflikte und Aufgaben eingesetzt wurde.

3.2 Mediation zur Artikulation, Integration und Aushandlung von Visionen, Leitbildern und Wünschen?

Die Entwicklung und Abstimmung von Leitbildern und Zielen ist mit Kontroversen und Interessenkonflikten verbunden, die einer professionellen Konfliktmoderation bedürfen, um Ergebnisse für die Handlungsebene hervorzubringen. Zu den Zielen einer Konfliktmoderation gehört es, die Artikulation der Interessen zu ermöglichen, für Verständnis und Toleranz zu werben, neben den Interessen und Bedürfnissen einzelner auch das Gemeinwohl in die Überlegungen einzubringen. Es wird jedoch von einigen erfahrenen Mediatoren bezweifelt, ob Leitbilder, Visionen und vielfältige subjektive Meinungen, Ansprüche und Vorurteile eine tragfähige Verhandlungsgrundlage im Sinne einer „klassischen“ Mediation darstellen. Weiterhin wird hinterfragt, ob es Sinn macht, bereits auf dieser allgemeinen Ebene überhaupt einen Konsens oder handlungsleitende Kompromisse anzustreben, denn viele ökologisch, ökonomisch und sozial motivierte Ansprüche seien zunächst erst einmal berechtigt und können als

solche nebeneinander bestehen. Wünsche seien zulässig, müssen nicht verhandelt werden. Als Beispiel werden jeweils nachvollziehbare, konkurrierende Nutzungsinteressen an den städtischen Verkehrsraum genannt. Erst wenn es darum gehe, konkrete, konflikträchtige Projekte und Maßnahmen, z.B. die Einführung von Busspuren in einem Stadtviertel, einzuführen, könne erfolgversprechend über die Durchsetzung von Interessen, die Auflistung und die Prioritätensetzung von Maßnahmen verhandelt werden (vgl. Sellnow 1998, S. 52f.).

Diese Einwände sind berechtigt und gehören zu den Überlegungen im Vorfeld einer Mediation, ob die Methode grundsätzlich den anstehenden Aufgaben und Konflikten adäquat ist. Eine Präferenzierung der Konfliktmoderation, die weniger strikt an die Verfahrensgestaltung gebunden ist als die Mediation, wird u.a. damit begründet, daß es auf der Ebene der „Wünsche“ ggf. auch wenig Verhandlungspotentiale im Sinne von Verhandlungsmacht der Beteiligten gebe. Orientiert man sich jedoch daran, daß neben dem Anspruch, zu verhandeln, auch die Artikulation und die Integration von divergierenden Interessen zu den wesentlichen Aufgaben einer (Konzept-)Mediation⁵⁹ gehören, deren Ergebnisse entscheidungsvorbereitende, politikberatende Funktion haben sollen, so verschieben sich zwar die Gewichte, der Rahmen einer Mediation kann aber im Prinzip gewahrt werden. Daher sollte auch die von verschiedenen gesellschaftlichen Ansprüchen, Interessen und eben auch Wünschen bestimmte Ebene der Leitbild- und Programmentwicklung als potentielles Anwendungsfeld von Mediation nicht grundsätzlich ausgeschlossen werden. Geht man davon aus, daß die Leitbilder im Sinne von letztlich (kommunal-)politischen Vorgaben Folgen haben sollen, werden hier Weichen gestellt, Prioritäten für die Vergabe von Finanzen und anderen Ressourcen festgelegt.

Es sollte unter pragmatischen Gesichtspunkten eher darauf geachtet werden, bis zu welchem Konkretisierungsgrad und bis zu welchem Detail der Wünsche und Ansprüche man sich verständigen muß, um zumindest mittelfristig handlungsfähig zu sein oder Ergebnisse zu erhalten, die in weiteren Schritten, ggf. in einem gestuften Vorgehen nachfolgend auf der Projekt- und Maßnahmeebene konkretisiert werden könnten.⁶⁰ Hierbei kann die Strategie dienlich sein, sich auf Teilkonsense als Arbeitsgrundlagen zu verständigen und „Restkonflikte“ stehen zu lassen.⁶¹

Ein Hinderungsgrund für ein gestuftes Vorgehen und Aushandeln von Optionen besteht aber darin, daß dieses eine inhaltliche und zeitliche Verfahrenslogik voraussetzt, die bei der Dynamik der kommunalen Agenda-21-Prozesse nur eingeschränkt erwartet werden kann. Damit stößt eine derartige Überlegung für den Einsatz von Mediation wieder an Grenzen. In der Praxis der Agenda-Prozesse wird z.B. die Leitbild- und Programmdiskussion meist parallel zur Planung und Umsetzung von ersten Projekten und zur Indikatorenentwicklung geführt (was sind – vor Ort – nachhaltige Projekte?), nicht zuletzt deshalb, weil die Auseinandersetzung mit nur einer Ebene den Mangel der jeweils anderen sehr deutlich zeigt: Welchen Kriterien sollen Projekte im Sinne einer Agenda 21 entsprechen? Wie lassen sich die allgemeinen Leitbilder operationalisieren? Anhand welcher Parameter wird ihr „Nachhaltigkeitserfolg“ gemessen?

Da jeder Agenda-Prozeß seine eigenen Rahmenbedingungen, Strukturen und Abläufe hat, kann nur für den Einzelfall überlegt werden, ob und in welchem Umfang die Einhaltung einer zeitlichen Abfolge (Bestandsaufnahme – Vision/Leitbildentwicklung – Indikatorenfestlegung – Projektierung usw.) für einzelne Handlungsfelder einzufordern ist. Da die Prozesse ihre Kraft und ihre Attraktivität aus einem Spannungsfeld zwischen gesellschaftspolitischem Diskurs, prozeßbezogenem Projektmanagement und offenen Beteiligungsangeboten beziehen, ist ein striktes Reglement in Abhängigkeit von den örtlichen Kompetenz- und Entscheidungsstrukturen oftmals ohnehin nicht durchzusetzen und zugunsten eines lebendigen Prozesses auch nicht immer erstrebenswert.

Die Abwägung, auf welche Aufgabenstellung man sinnvollerweise mit dem Einsatz von Mediation reagieren könnte, sollte auch in Agenda-Prozessen vor allem bezüglich des inhaltlichen Zuschnitts und der jeweils erwartbaren Ergebnisse geprüft werden. Es gibt Handlungsfelder, die aufgrund ihrer Komplexität und der mit ihnen verwobenen Interessenlagen im Hinblick auf eine erfolversprechende Mediation ohnehin schwierig zu strukturieren sind, so daß eine inhaltliche und/oder räumliche Eingrenzung und Konkretisierung des Konfliktrahmens dringend geboten ist. Die kommunale Verkehrsplanung gehört, so zeigen die Erfahrungen, mit Sicherheit dazu.

Als ein weiteres komplexes Handlungsfeld erweist sich das Anliegen, das hier mit „nachhaltige Zukunft der Arbeit und Beschäftigung“ umschrie-

ben werden soll. Dieser der ökonomischen und sozialen Dimension der Agenda 21 verpflichtete Bereich gewinnt vor allem in den neuen Bundesländern als Motivation für ein Agenda-Engagement an Bedeutung. Er zieht sich darüber hinaus durch alle Diskussionen über die Finanzierbarkeit der Agenda-21-Arbeit, die in vielen Fällen nur über den Einsatz von ABM- und anderen Fördermitteln begonnen und häufig genug dadurch nicht kontinuierlich fortgeführt werden kann. Mit welchen Inhalten, welchem Instrumentarium, einschließlich der Mediation, und in welchen Strukturen dies auf kommunaler Ebene überhaupt geleistet werden kann, gehört derzeit zu den interessantesten Aspekten der Aufgaben- und Methodendiskussion im Umfeld der Agenda 21.

3.3 Mediation als Methode der Bürgerbeteiligung in Agenda-21-Prozessen?

In Mediationsverfahren werden VertreterInnen betroffener Interessen von einer strittigen Planung oder einem Vorhaben als VerhandlungspartnerInnen eingebunden. Das damit verbundene Partizipations- und Konsultationsangebot richtet sich also an ausgewählte, durch ein Mandat der jeweiligen Interessengruppen legitimierte Beteiligte.

Das Partizipations- und Konsultationsanliegen in Agenda-21-Prozessen ist jedoch i.d.R. vielschichtiger. Die Agenda-Prozesse zeichnen sich dadurch aus, daß einerseits gegenüber der breiten Öffentlichkeit die Information über und das Engagement für Agenda-Themen angestrebt werden, andererseits fachliche Arbeit geleistet werden soll und muß. Es werden daher sinnvollerweise unterschiedliche Strukturen und Veranstaltungsformen ausgewählt, entwickelt und eingesetzt.

Information und Einbezug der breiten Öffentlichkeit

Hierfür eignen sich verschiedene Formen der klassischen Öffentlichkeitsarbeit ebenso wie Informations- und Beteiligungsangebote in Form verschiedener Veranstaltungen, z.B. Informations- und Diskussionsveranstaltungen, Gesprächsrunden in Volkshochschulen, Stadtteilstunden usw. Als Veranstaltungsformen, die zu einer Mitwirkung motivieren, können z.B. Planungszellen eingerichtet und Zukunftswerkstätten angeboten werden.

Auch die Methode Open Space und die Gestaltung von Zukunftskonferenzen (vgl. zur Bonsen 1997⁶²) gewinnen zunehmend an Aufmerksamkeit. Reizvoll könnte auch der Einsatz von Planning for Real⁶³ zu Planungsaufgaben im Wohnumfeld sein. Je nach Ausrichtung sind diese Verfahren auch für spezifische Aufgaben von bereits engagierten Beteiligten angebracht.

Die Erfahrungen zeigen, daß das Interesse der breiten Öffentlichkeit, d.h. der sogenannten DurchschnittsbürgerInnen, für Agenda-Themen und für eine Mitwirkung zu wecken ein schwieriges Unterfangen sein kann, wenn keine konkreten Anknüpfungspunkte dafür zu erkennen sind, was die Agenda 21 für die Menschen im Alltag oder in ihrem sonstigen Bezugsfeld bedeuten kann. Erst dann werden überhaupt ein Mitwirkungsanspruch artikuliert und entsprechende Möglichkeiten eingefordert. Welche Herausforderung die zuvor zu leistende Motivierung sein kann, wissen Agenda-Aktive nur zu gut.

Hier bestehen Parallelen zu Erfahrungen aus Umweltmediationsverfahren. Ohne eine hinreichende persönliche oder institutionelle Betroffenheit durch einen (potentiellen) Konflikt ist das Interesse gering, sich mit einem Vorhaben im Rahmen einer Mediation auseinanderzusetzen.

Mitwirkungsangebote für die interessierte Öffentlichkeit

Im Verlauf der Agenda-Prozesse soll unter Einbindung aller wichtigen Akteure und der interessierten Öffentlichkeit auf der Basis einer Bestandsaufnahme der aktuellen Situation vor Ort ausgearbeitet werden, „was zu tun ist“. Als Strukturen hierfür werden Runde Tische oder Foren als Plenen der Agenda-Prozesse eingerichtet. Die meisten Prozesse streben zwar nach der Einbindung möglichst vieler/aller örtlich relevanter Interessengruppen und meinungsführenden Institutionen; welche Gruppen und Personen sich letztlich engagieren, läßt sich jedoch nicht immer steuern. Problemdruck, Themen, Motivationslagen, Finanz- und Zeitbudgets bestimmen die Zusammensetzung und die Möglichkeiten für eine kontinuierliche Arbeit der örtlichen Akteursgruppen und die Fluktuation der Engagierten stark mit.

Diskussion am Beispiel: Der Runde Tisch zur nachhaltigen Entwicklung in Berlin und Brandenburg

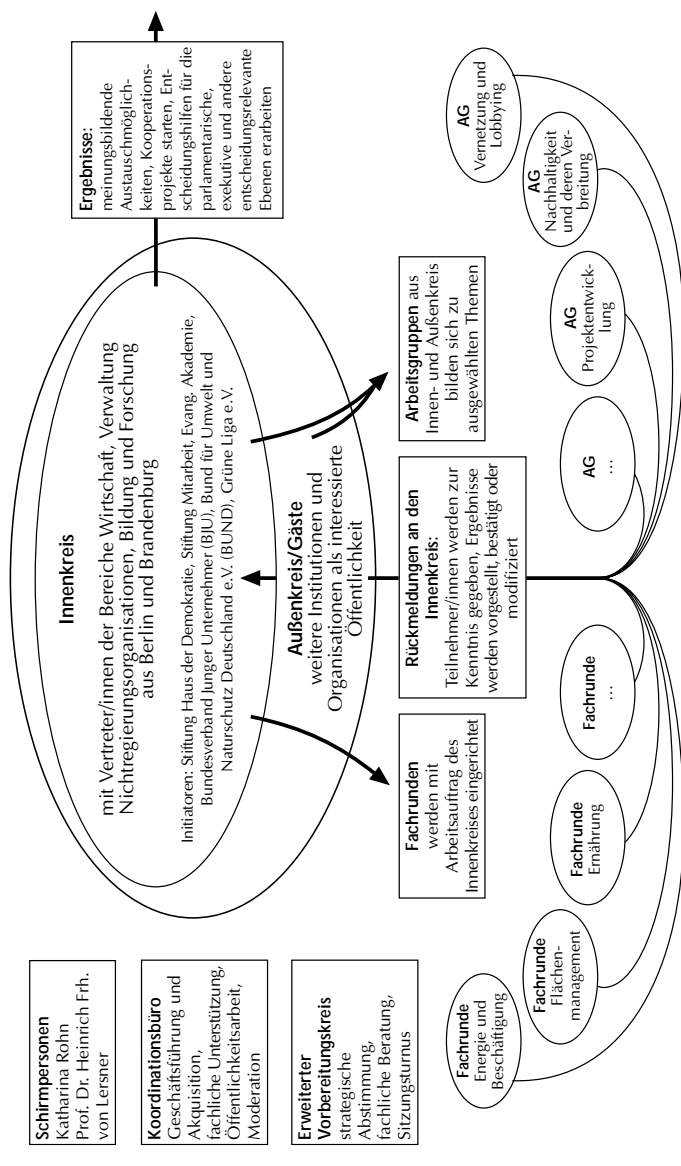
Ein positives Beispiel für eine relativ ausgewogene und ein breites Spektrum gesellschaftlicher Akteure einbindende Zusammensetzung ist z.B. der länderübergreifende Runde Tisch zur nachhaltigen Entwicklung in Berlin und Brandenburg.⁶⁴ Die Gründung des Runden Tisches wurde am 17. Juni 1997 durch den Berliner Umweltsenator und den Brandenburgischen Umweltminister ausdrücklich begrüßt. Sein Plenum, der Innenkreis des Runden Tisches, setzt sich zusammen aus dreißig Delegierten aus Wirtschaft, Wissenschaft, Verwaltung und sozialen Bewegungen beider Länder. Er versteht sich als ein Akteursnetzwerk, in dem viele gesellschaftliche Gruppen und FunktionsträgerInnen aus unterschiedlichen Handlungsfeldern, mit unterschiedlichen Interessen, Strategien und Alltagspraktiken aufeinandertreffen. Das bringt für die TeilnehmerInnen die Anforderung mit sich, ihre Belange zu einer Vielzahl anderer ins Verhältnis zu setzen und nach Synergien und Kompromißlösungen zu suchen. Daraus entwickeln sich als Ergebnis einer „lernenden Organisation“ Chancen, gemeinsame Vorhaben zu entdecken und sie mit mehr Kompetenz, Durchsetzungsvermögen und einer breiteren gesellschaftlichen Akzeptanz realisieren zu können.

Um dies zu erreichen und über die Zeit aufrechtzuerhalten, waren umfangreiche Vorverhandlungen und motivierende Gespräche notwendig. Der Runde Tisch wurde von einem Initiativkreis angeregt und in einem eineinhalbjährigen konsultativen Prozeß mit Agenda-Aktiven einberufen.

Die Mitglieder verstehen sich als Ideengeber und MultiplikatorInnen des Agenda-Prozesses, auch hat das Gremium insgesamt eine Mittlerfunktion zwischen verschiedenen gesellschaftlichen Akteursgruppen und EntscheidungsträgerInnen. Mit Bezug zu der im Sinne der Agenda 21 angestrebten Zusammenarbeit aller wichtigen gesellschaftlichen Akteure gewinnt der Prozeß zwar so an Repräsentativität, das Plenum des Runden Tisches hat aber bisher weder das Selbstverständnis noch die inhaltliche Kontinuität und die Tagungsdichte erreicht, die für themen- und aufgabenbezogene Mediationsprozesse notwendig wären. Dies kann aufgrund der bisher vorliegenden Erfahrungen auch für die meisten Foren und Runden Tische in anderen Kommunen angenommen werden.

Runder Tisch zur nachhaltigen Entwicklung in Berlin und Brandenburg (Sachstand: Sommer 1998)

Trägerschaft: Stiftung Mitarbeit



Der Runde Tisch tagt, wie viele dieser Gremien, ca. vier- bis fünfmal im Jahr und befaßt sich abhängig vom Verlauf des Gesamtprozesses in Berlin und Brandenburg mit unterschiedlichen Themen.

Da an den nach repräsentativen Aspekten zusammengesetzten Innenkreis des Runden Tisches der Wunsch nach Mitsprache und Mitwirkung weiterer Agenda-Aktivist*innen herangetragen wurde, tagt er öffentlich. Gäste sind im sogenannten Außenkreis des Runden Tisches willkommen und wurden auf der Basis einer gemeinsamen Planung des erweiterten Vorbereitungskreises bisher je nach Thema und Arbeitsweise in ad-hoc-Arbeitsgruppen und in die Diskussion des Innenkreises einbezogen. Hierbei wurde zwar dem Partizipationsanspruch Genüge getan, für die inhaltliche Kontinuität hatte dieses Vorgehen jedoch nicht nur positive Auswirkungen (siehe unten).

Der Runde Tisch befaßt sich mit regional bedeutsamen bzw. länderübergreifenden Themen, indem er Berliner und Brandenburger Belange strategisch zusammendenkt, auch wenn dies aufgrund der nicht erfolgten Länderfusion mit politischen und administrativen Hürden einhergeht. Er ist in seiner Arbeit verbunden mit weiteren Akteuren und z.T. themenbezogen arbeitenden Akteursnetzwerken auf gesamtstädtischer Ebene, mit den Agenda-Aktivitäten in den Berliner Bezirken⁶⁵ und den noch verhaltenen Entwicklungen in den Kommunen und Landkreisen im Land Brandenburg. Diese Strukturen sind über Repräsentant*innen wiederum am Runden Tisch vertreten.⁶⁶ Mit Hilfe einer wissenschaftlich betreuten Befragung⁶⁷ der Mitglieder des Runden Tisches und der Diskussion der Ergebnisse wurden zusammengefaßt drei Aufgabenfelder festgelegt:

- Die Konkretisierung von Leitbildern einer nachhaltigen Entwicklung in Berlin und Brandenburg
- Die Generierung und Förderung von exemplarischen Projekten nach gemeinsam entwickelten Kriterien
- Die Propagierung der Strategie einer nachhaltigen Entwicklung und die Unterstützung entsprechender Initiativen und Projekte in Berlin-Brandenburg.

Dies soll unter Einbezug neuer Formen der gesellschaftlichen Kommunikation geschehen, um Transparenz und Partizipation als Bedingungen für einen konstruktiven und ergebnisorientierten Dialog zu ermöglichen. An dieser Befragung sind weniger die auf den ersten Blick unspektakulären

genannten Aufgaben interessant als die Tatsache, daß die Befragung eine Auseinandersetzung mit den Themen auslöste und hierüber eine Entscheidung herbeigeführt werden konnte. Die Realisierung der Aufgaben stellt eine weitere Herausforderung dar.

Die vom Innenkreis angeregte inhaltliche Arbeit findet, wie in den meisten anderen Agenda-Prozessen auch, in thematischen Fachrunden und Arbeitsgruppen statt, die sich aus Mitgliedern des Plenums des Runden Tisches sowie weiteren themenbezogenen Fachleuten zusammensetzen. Es wurden bislang eingerichtet:

- Fachrunde Energie und Beschäftigung
- Fachrunde Flächenmanagement
- Fachrunde Ernährung
- Arbeitsgruppe „Perspektive Nachhaltigkeit/Leitbilder“
- Arbeitsgruppe „Projektentwicklung“
- Arbeitsgruppe „Nachhaltigkeitskriterien und deren Verbreitung“
- Arbeitsgruppe „Vernetzung und Lobbying“
- Initiative zur Einrichtung eines „Unternehmensnetzwerks“.

Perspektivisch sind zur Bearbeitung dieser Themenfelder Projekt- und Forschungsk Kooperationen geplant, die u.a. Bürgerbeteiligungsverfahren und konsultative Elemente realisieren sollen. Es ist nicht auszuschließen, daß sich für definierte, konkrete Konflikte und Aufgaben der Einsatz von Mediation als zielführend erweist, aber angestrebt wird dies in programmatischen Entwürfen erst einmal nicht. Damit verbunden zeigt sich vielleicht auch ein psychologischer Aspekt bei der Vorplanung, die u.a. mit dem Akquirieren von Kooperationspartnern und Finanzmitteln verbunden ist. Es ist in jedem Falle attraktiver, für ein Projekt in Kategorien von kooperativer Planung und Diskursen zu argumentieren als bereits vorab mit der Aussicht auf die Notwendigkeit, Mediation als eine Strategie der Konfliktmittlung einbinden zu wollen.

Für alle Verfahrenstypen gilt, daß sie nur gelingen, wenn ausreichend personelle und damit verbundene finanzielle Mittel zur Verfügung stehen, damit eine professionelle Durchführung gewährleistet ist. Bei knappen öffentlichen Haushalten werden dann in Agenda-Prozessen verständlicherweise Prioritäten zu setzen sein.

Reizvoll, aber nicht unproblematisch ist für die Arbeit in Agenda-Prozessen

sen das Zusammentreffen von Menschen mit sehr unterschiedlichen persönlichen und institutionell bedingten Kompetenzen und Kommunikationserfahrungen. In Verbindung mit einer hohen Fluktuation in Arbeitsgruppen kann dies aber auch sehr kontraproduktiv sein, der Zugewinn aus dem Zusammentreffen von Laien und ExpertInnen aus unterschiedlichen Bereichen im Sinne eines wechselseitigen Informationszugewinns und damit Lernprozesses und der Vernetzung wird dadurch etwas aufgehoben. Je nach Zielsetzungen müssen entsprechende Regelungen zur Verfahrensgestaltung getroffen werden.

Zielgerichtetes Planen und Arbeiten an Runden Tischen und in offenen Diskursen folgt anderen Regeln als das Vorgehen in einzelnen Instituten, Firmen oder Verwaltungen. Konsultative Prozesse sind zeitintensiv, Informations- und Motivations„lücken“ müssen aufgearbeitet werden, um sachdienliche Ergebnisse zu erhalten. Zu einem ExpertInnen-Laien-Dilemma kann es vor allem dann kommen, wenn über das Angebot an Partizipation basisdemokratisch Ziele und Maßnahmen eingefordert werden, die rechtlich, fachlich oder finanziell „unsinnig“ sind (vgl. Sellnow 1998, S. 53). Hier gilt es bei Bedarf entsprechend gegenzusteuern. In Mediationsverfahren gehört der Abbau von Informationsungleichgewichten zu den wichtigsten Verfahrenselementen. Inwieweit dieses mit dem gleichen Aufwand in Agenda-Arbeitszusammenhängen notwendig ist und auch geleistet werden kann, muß im Einzelfall entschieden werden.

3.4 Mediation zur Aushandlung von Strategien und zur Bearbeitung aktueller Konflikte, oder: Wer entscheidet, wo es lang geht?

Agenda-Prozesse bedürfen unbedingt einer Koordination und organisatorischen Betreuung. Hierfür ist in Abhängigkeit von den örtlichen Gegebenheiten ein Agenda-Büro notwendig, zumindest eine Anlaufstelle, die den Prozeß zusammenhält. An der Bereitschaft der Kommunen, solche Agenda-Büros zu unterstützen, läßt sich erfahrungsgemäß auch die Ernsthaftigkeit der Agenda-Bemühungen seitens der EntscheidungsträgerInnen in Politik und Verwaltung erkennen.

Die Betreuung des Runden Tisches zur nachhaltigen Entwicklung in Berlin und Brandenburg erfolgte, ebenso wie die Arbeit anderer Akteure, zunächst ausschließlich ehrenamtlich. Dann gab es im Jahr 1997 eine

geringe Förderung aus Mitteln der Berliner Senatsverwaltung für Stadtentwicklung, Umweltschutz und Technologie, die in diesem Jahr aufgestockt wurde, so daß zumindest über Teilzeit-Werkverträge ein vierköpfiges Koordinationsteam ein Agenda-Büro betreuen und die Sitzungen des Plenums moderieren kann. Auch die Arbeit der drei Fachrunden wird inzwischen gefördert, die kürzlich entstandenen Arbeitsgruppen tagen bis auf weiteres noch ehrenamtlich.

Diese Entwicklung spiegelt die zunehmende politische Aufmerksamkeit für den Agenda-Prozeß in Berlin, die sich u.a. in der Einrichtung einer Enquêtekommision zu den Voraussetzungen für eine nachhaltige Entwicklung des Berliner Abgeordnetenhauses zeigt. Auch die Senatsverwaltungen haben ein gemeinsames Agenda-Büro eingerichtet. Das Thema beschäftigt inzwischen auch den Landtag in Brandenburg. Vor diesem Hintergrund gewinnt die Arbeit aller Agenda-Akteure an Bedeutung, was sich aktuell in einer breiten Diskussion der Beteiligten über die Fortführung und weitere Strukturierung des bisherigen Agenda-Prozesses niederschlägt.

Nicht nur die Strukturentwicklung selbst, sondern auch die geplanten Vorhaben und der Umgang mit den zu erwartenden Ergebnissen sind bereits jetzt Gegenstand engagierter bis kontroverser Diskussionen und Verhandlungen.

Die Entwicklung von Strategien und Handlungsoptionen erfolgt am Runden Tisch und in seinen Gremien stufenweise, möglichst nach dem Konsensprinzip. Das Koordinationsteam wird konzeptionell und bei der Betreuung der Gremien unterstützt durch Mitglieder des Innenkreises, gemeinsam bilden sie den etwa zehnköpfigen erweiterten Vorbereitungskreis, der die Strategien des Runden Tisches vorstrukturiert. Der erweiterte Vorbereitungskreis ist somit ein halböffentliches Gremium, in dem inzwischen relativ offen und deutlich Positionen ausgetauscht und Kontroversen ausgetragen werden, so daß Handlungsoptionen deutlich herausgearbeitet werden können. Wichtige Diskussionsstände, Fragen und Arbeitsaufträge werden, ebenso wie Sachstände aus den Fachrunden und Arbeitsgruppen, dem Innenkreis des Runden Tisches zur Diskussion und Abstimmung vorlegt.

Im Rahmen des Runden Tisches wurden bislang als Methoden der Strategieentwicklung und Konfliktbearbeitung eingesetzt:

- moderierte Plenumsitzungen des Runden Tisches,
- Strategiediskussionen und Streitgespräche innerhalb des Koordinationsbüros,
- moderierte Abstimmungsgespräche und Strategiedebatten im erweiterten Vorbereitungskreis,
- moderierte Sitzungen der Fachrunden und Arbeitsgruppen,
- Durchführung einer Fragebogenaktion unter den TeilnehmerInnen des Innenkreises,
- Abstimmungsgespräche zwischen VertreterInnen der verschiedenen Agenda-Akteure und -Netzwerke in Berlin und Brandenburg,
- Abstimmungsgespräche zwischen einzelnen Personen und/oder InteressenvertreterInnen außerhalb des Runden Tisches, z.B. mit EntscheidungsträgerInnen in Politik und Verwaltung sowie mit KooperationspartnerInnen.

Für die weitere Arbeit ist die Ausrichtung einer größeren Veranstaltung unter Einbezug von Elementen der Zukunftskonferenz und/oder Zukunftswerkstatt geplant.

Die Auflistung zeigt, daß der Einsatz von Konfliktmoderation situationsabhängig oftmals erforderlich ist. Mediation als Verfahren unter Einbezug eines neutralen Dritten fand jedoch noch in keinem Fall statt, auch wenn das Verfahren bekannt ist und einige Akteure auch bereits in Umweltmediationsverfahren eingebunden waren.

Widersprüchliche Anforderungen an die Gestaltung von Agenda-21-Prozessen

Die Anforderungen an die Moderation des Runden Tisches zeichnen sich durch einige Widersprüchlichkeiten aus, die sich aus der einerseits geforderten Konsensorientierung und einer weiteren Forderung nach einem ergebnisorientierten, „autoritären“ Vorgehen während der Sitzungen ergeben.

Eine Analyse zeigte, daß diese Widersprüche u.a. der Situation geschuldet sind, daß in den Runden Tisch und in alle seiner Gremien Personen

mit sehr verschiedenen Kommunikationsgewohnheiten, inhaltlichen und organisatorischen Erwartungen und mit unterschiedlichen Ergebnisorientierungen eingebunden sind. Einige TeilnehmerInnen erwarten in überschaubaren Zeiträumen konkrete Projektvorschläge, fachliche Anregungen und Informationen, andere verfolgen solche deutlichen Vorgaben oder Initiativen einzelner Beteiligter eher mit Mißtrauen und setzen auf eine gemeinsame prozeßhafte Entwicklung, auf den Diskurs.

Gruppendynamisch schwierig wird es immer dann, wenn diese verschiedenen inhaltlichen Ansprüche, Mentalitäten, Arbeitsstile unreflektiert aufeinandertreffen und die im ersten Zugriff auf die Problematik um Integration bemühten Beteiligten einschließlich der Moderation sozusagen im inhaltlich-organisatorischen Patt landen.

Hier setzte nach den bisherigen Erfahrungen der Arbeit am Runden Tisch ein gemeinsamer Lernprozeß ein. Die Erfahrungen sowie die jeweiligen persönlichen und institutionell geprägten Ansprüche an die Arbeit des Runden Tisches wurden als solche thematisiert und nicht auf einer inhaltsbezogenen Ebene stellvertretend bearbeitet. Es wurden Vorschläge aus dem Kreis der TeilnehmerInnen an das Koordinatorenteam herangetragen und diskutiert, weiter erarbeitet und nach Möglichkeiten gesucht, mit denen die unterschiedlichen Erwartungen bezüglich Inhalten und Arbeitsformen produktiver miteinander verbunden werden können.⁶⁸ Der erweiterte Vorbereitungskreis kam zu der Schlußfolgerung, daß vorhandene Konflikte produktiv für die inhaltlichen und organisatorischen Planungen der Arbeit genutzt und nicht vermieden werden sollten, z.B. durch

- die Einbindung aktueller Themen in eine Diskussion und mehr Mut zum Konflikt und zum kreativen Streiten
- mehr Konzentration auf die vorhandenen Kräfte am Runden Tisch, um die TeilnehmerInnen und Organisationen „abzuholen und einzubinden“
- die verstärkte Einbindung der am Runden Tisch vertretenen Akteure, z.B. auch in die Moderation
- die Bereitschaft zum Einsatz/zur Mitwirkung unter anderen Moderations- und Arbeitsformen und Sitzungsmodalitäten.

Die dargestellte widersprüchliche Situation bezüglich Arbeitsstilen und Ergebniserwartungen decken sich mit Ergebnissen der Begleitforschung

zu der Vielfalt der kommunikativen Anforderungen und Organisationsstrukturen von Agenda-21-Initiativen⁶⁹, die u.a. am Beispiel der Agenda-Initiativen in ausgewählten Berliner Bezirken erhoben wurden.

Es wird organisationssoziologisch davon ausgegangen, daß Agenda-Initiativen wesentliche Merkmale von Non-Profit-Organisationen aufweisen, sie dienen einem öffentlichen oder politisch definierten Bedarf und haben nicht den Zweck, Gewinne zu erwirtschaften. Legitimität erlangen sie auf der Basis normativer, politischer Vorgaben, u.a. der Agenda 21 selbst. Die Effektivität ihrer Wirkung kann nicht am Gewinn abgelesen werden, sondern muß hinsichtlich ihrer gesellschaftlichen Auswirkungen bzw. Wirkungen auf die Beteiligten beurteilt werden (vgl. de Haan u.a. 1997, S. 20).

Die Untersuchung geht davon aus, daß ein wesentlicher Faktor für den Erfolg von Agenda-21-Prozessen die Frage ihrer Organisation sowie der in ihnen ablaufenden Kommunikations- und Entscheidungsprozesse ist. Zur Evaluation der Agenda-Initiativen unter dieser Hypothese wurden vier idealtypische Organisationsmodelle unter verschiedenen Aspekten zusammengestellt.

	Kooperationsmodell	Initiationsmodell	Verwaltungsmodell	Netzwerkmodell
Organisationsstruktur	Flache Hierarchien	Hierarchisierung	Bürokratische Hierarchisierung	Multizentrische Struktur
Strategie	Einbeziehung vieler	Aufforderung zur Zurückhaltung	Unterstützung leisten	Verbundenheit auf Zeit
Diskursstruktur	Gleichberechtigte Kommunikation	Unterweisung	Berichterstattung, wenig Diskussion	Know-how austauschen
Denkstil	Prozeßorientiertes Denken	Zielorientiertes Denken	Entlastungsorientiertes Denken	Effizienzorientiertes Denken

© Forschungsgruppe Umweltbildung. (1997)

Abb. 33: Übersicht über die Organisationsmodelle und Beschreibungsaspekte von Agenda- und Umweltinitiativen (ebd., S. 22)

In einem weiteren Schritt wurden Stärken und Schwächen der Organisationsmodelle abgeleitet:

Die Stärken der vier Organisationsmodelle			
Kooperationsmodell	Initiationsmodell	Verwaltungsmodell	Netzwerkmodell
<ul style="list-style-type: none"> • Verantwortlichkeiten sind breit gestreut • Alle Entscheidungen werden durch einen erzielten Konsens herbeigeführt • Spontaneität und Kreativität des Verhaltens, gute „Gruppenatmosphäre“ • Hohe Flexibilität und Transparenz, da Planung, Koordination und Durchführung in einer Einheit zusammengefaßt sind 	<ul style="list-style-type: none"> • Hierarchie sorgt für Stabilität und Kontinuität • Klare Strukturen und Verantwortlichkeiten erleichtern Orientierung • Routinen befreien vom Zwang, ständig neu aushandeln zu müssen • Berechenbarkeit des Verhaltens der Akteure 	<ul style="list-style-type: none"> • Forciert die Erstellung eines präzisen Konzeptes, das nach außen vertreten und verantwortet werden muß • Klare Strukturen und Verantwortlichkeiten erleichtern Orientierung • Strukturelle Freiräume ermöglichen die Entfaltung von Kreativitätspotentialen 	<ul style="list-style-type: none"> • Hohe Flexibilität und breite Partizipation • Wenig Zeitaufwand für Organisationsfragen: Die Problemlösung steht im Vordergrund • Die Akteure stehen in intensivem Kontakt zueinander, agieren jedoch autonom • Aufgrund zeitlicher Begrenztheit drohen keine Ermüdungsercheinungen

Die Schwächen der vier Organisationsmodelle			
Kooperationsmodell	Initiationsmodell	Verwaltungsmodell	Netzwerkmodell
<ul style="list-style-type: none"> • Tendenz zum Gruppendruck: Alle müssen mitmachen • Häufig lange Debatten, insbesondere über Organisationsfragen • Unklare, erst auszuhandelnde Definitionen der Rolle des einzelnen erzeugt Unsicherheiten • Durch das Fehlen von Regulierungsmechanismen ist Macht schwer zu erkennen und läßt sich kaum offen thematisieren 	<ul style="list-style-type: none"> • Mangelnde Flexibilität aufgrund starrer Strukturen • Kommunikation wird auf ein Mindestmaß beschränkt • Häufig Intransparenz: einseitige Informationskanäle • Einschränkung von Kreativitäts- und Partizipationspotentialen • Unsicherheit in bezug auf Identifikation mit dem Vorhaben 	<ul style="list-style-type: none"> • Hoher Bedarf an Kommunikation für Abstimmung und Koordination • Lange Informationswege • Unterschätzung struktureller Konflikte 	<ul style="list-style-type: none"> • Geforderte Kompetenz und notwendig großes Engagement der Akteure als Selektionsfaktor • Unübersichtlichkeit und Unbestimmtheit • Unterschätzung struktureller Konflikte

© Forschungsgruppe Umweltbildung (1997)

Abb. 34: Die Stärken und Schwächen der vier Organisationsmodelle (ebd., S. 23)

Die reale Organisationsstruktur der untersuchten Agenda-Initiativen zeigte erwartungsgemäß nicht den idealtypischen Charakter einzelner Modelle und war daher kaum in reiner Form anzutreffen. Dennoch konnten alle Organisationsmodelle mit Beispielen aus der Agenda-Praxis belegt werden. Der Schwerpunkt der Agenda-Initiativen lag dabei auf dem Kooperations- und Initiationsmodell. Die Zuordnung ist jedoch nicht statisch, es ließen sich auch Veränderungen der Initiativen von einem Modell zum anderen feststellen.

Nimmt man diese Modelle als Interpretationsfolie für die Strukturierung und Entwicklung, so gilt dies auch für den Runden Tisch zur nachhaltigen Entwicklung in Berlin und Brandenburg. Seine Entwicklung ging aus von einem nicht ganz so streng gefaßten Initiationsmodell und zeichnet sich aktuell durch Merkmale des Kooperations- und Netzwerkmodells aus.

Ergänzend ist dazu anzumerken, daß zumindest zu Beginn von Agenda-Prozessen die einzelnen eingebundenen Akteure aufgrund ihrer persönlichen „Unternehmenskultur“ ihre Erwartungen auf die Organisation und die Kommunikationsabläufe projizieren und damit jeder Akteur „in seiner eigenen Veranstaltung“ sitzt. Erst im Verlauf der gemeinsamen Arbeit bewegen sich Erwartungen und gesetzte Rahmenbedingungen wie oben geschildert aufeinander zu.

Diese Beobachtung läßt sich ebenso in anderen Kooperationszusammenhängen feststellen und ist auch ein wesentlicher Effekt in Mediationsverfahren. Es gehört zu den Aufgaben der Moderation/Mediation, Rahmenbedingungen zu schaffen, die es den Beteiligten ermöglichen, sich für einen Perspektivenwechsel zu öffnen und ihre Selbst- und Fremdwahrnehmung zu hinterfragen, ohne damit die Angst vor dem Verlust der eigenen Position zu verbinden. Die Moderation/Mediation sollte z.B. durch aktives Zuhören und ein angemessenes Maß an Spiegeln der Interessen, Verhaltensweisen und Emotionen Beispiele für ein Kommunikationsverhalten geben, das die Basis legt für die Entwicklung einer positiven Kommunikations- und Streitkultur.

Wichtig für alle Beteiligten in diesen und vergleichbaren Prozessen ist es aber auch, ab und zu Grenzen zu ziehen und mit Abstand anzuerkennen, daß solche Prozesse eine Eigendynamik haben, die die Gruppe als

Ganzes betreffen und nicht dem Handlungskalkül einzelner Akteure, auch nicht der Moderation/Mediation und den ProzeßgestalterInnen, unterliegen.

Bezogen auf die Ansprüche an die Gestaltung der untersuchten Agenda-Initiativen wurde denn auch festgestellt:

„Die Mehrheit der Akteure *wünscht* sich ein Organisationsmodell in den Initiativen, das auf breiten Verantwortlichkeiten und Kooperationen beruht. Viele Akteure halten jedoch ein Modell, in dem stärker hierarchisch verfahren wird und in dem eine kleine Gruppe von Personen existiert, die ‚die Fäden in der Hand hält‘, für das, was am besten *machbar* ist (im Sinne von: zum Erfolg führen)“ (Rheingans u.a. 1998, S. 60).

Dies führt zu schwer auflösbaren Ambivalenzen, die verdeutlichen, daß es zwischen dem, was sich Akteure wünschen (Wunschprojektionen), und dem, was sie für machbar halten (Machbarkeitsprojektionen), häufig Differenzen gibt, die sich nicht nur auf organisatorische Fragen beziehen. Es gibt einen ausgeprägten Wunsch nach Gleichberechtigung, nach Entscheidungen, die durch einen erzielten Konsens herbeigeführt werden, andererseits wartet man auf ‚eine starke Hand‘ (ebd.).

Trotz der zwischenzeitlich vorliegenden Handbücher mit Empfehlungen zur Initiierung und Gestaltung von Agenda-Prozessen gilt nach wie vor die Feststellung, daß „... eine Agenda-Initiative mit sehr hohen Anforderungen konfrontiert (ist). Sie hat es mit komplexen Zielbündeln zu tun und muß sehr unterschiedliche und teilweise gegensätzliche Ansprüche berücksichtigen und ausbalancieren. Sie kann sich nicht auf bekannte Vorgehensweisen stützen und muß sich mit ganz spezifischen Problemsituationen auseinandersetzen. Kurz: Eine Agenda-Initiative hat mit allen Schwierigkeiten eines sogenannten ‚offenen Auftrags‘ zu kämpfen. Dabei wird sie mit Problemen konfrontiert, von denen sie i.d.R. zunächst sehr wenig weiß: Geklärt werden muß bei Arbeitsbeginn so ziemlich alles“ (de Haan u.a. 1997, S. 20; vgl. auch Schwarz 1995, S. 66).

Auch wenn diese Feststellungen vor dem Hintergrund großstädtischer Erfahrungen getroffen wurden, gelten sie grundsätzlich auch für die Situation in kleinen und mittleren Kommunen, die ihre Agenda-21-Aktivitäten meist stärker in bestehende Strukturen einbinden oder auf ausge-

wählte Handlungsfelder beschränken wollen. Spätestens bei der inhaltlichen Auseinandersetzung mit den Agenda-Ansprüchen sind vergleichbare Fragen zu klären.

3.5 Anregungen für einen differenzierten Umgang mit Ansprüchen und Methoden

Die meisten Agenda-21-Prozesse in Kommunen sehen die Einrichtung eines Agenda-Büros oder zumindest einer entsprechenden Koordinierungsstelle vor, viele den Einsatz von ModeratorInnen, die die Sitzungen Runder Tische, Arbeitsgruppen oder anderer Gremien leiten sollen, ggf. sind sie auch selbst MitarbeiterIn des Agenda-Büros oder anderweitig Beteiligte des Agenda-Geschehens vor Ort. Diese Situation kann für eine Betreuung der Agenda-Prozesse eine gute Basis sein, da die Kenntnis der Interessenlagen und der Entscheidungsstrukturen neben einem professionellen Einsatz von Moderationstechniken wichtig ist. Auch für Konfliktmoderationen kann diese Ausgangssituation vielfach noch ohne Rollenkonflikte bewältigt werden.

In bezug auf den Einsatz von Mediation könnte es unter solchen Voraussetzungen aber problematisch werden. Konstitutives Element der Mediation ist der Einsatz interessenneutraler, allparteilicher Konfliktmittler. Die o.g. ModeratorInnen der Prozesse werden dieser Anforderung im strengen Sinn nur bedingt gerecht werden können, vor allem, wenn sie stark in den Agenda-Prozeß vor Ort eingebunden und damit „zu dicht dran“ sind. Dennoch sollten sie ihre Moderationsaufgaben um Mediationselemente erweitern und diese für das „Alltagsgeschäft“ des Agenda-Prozesses einsetzen. Die Grenzen zwischen einer umfassenden, engagierten (Konflikt-)Moderation und einer Mediation sind dabei trotz aller Methodenorientierung oftmals fließend. Verstehen sich die ModeratorInnen auch als ProzeßgestalterInnen, so sollten sie, wie es in größeren Umweltmediationsverfahren üblich ist, den Partizipationsanspruch durch weitere Verfahrenstypen ergänzen und außerdem in längerfristig betreuten Gremien das Interesse und die Bereitschaft zum Einsatz unterschiedlicher Arbeitsformen wecken.

Für akute, sachbezogen eingrenzbar Konflikte, z.B. zur Planung und Umsetzung bestimmter Vorhaben, oder für spezielle Abschnitte einer

Leitbilddiskussion kann darüber hinaus ein/e MediatorIn „von außen“ eingesetzt werden. Dies entspricht dem bewährten, projektorientierten Setting von Mediationsverfahren z.B. im Umweltbereich und seinen Rahmenbedingungen. Diese externen MediatorInnen können außerdem als ProzeßberaterInnen fungieren, um z.B. die ModeratorInnen oder beteiligte Akteure in Einzelfragen oder besonderen Situationen mit Abstand zum Geschehen zu beraten.

Auf diese Weise könnten, wie dies z.T. schon in den USA im Bereich der Mediation angestrebt wird, Gestaltungs- und Konfliktbewältigungs„systeme“⁷⁰ vereinbart und etabliert werden, die integrierter Bestandteil der Planungs- und Partizipationsstrukturen der Agenda-Prozesse sind.

In dieser Hinsicht sollten auch der Methode (Umwelt-)Mediation parallel zur Ausarbeitung und Etablierung von Qualitätsstandards Chancen eingeräumt werden, sich gemeinsam mit neuen Einsatzfeldern und orientiert an den Rahmenbedingungen in Deutschland methodisch zu entwickeln.

Für die Auseinandersetzung sowohl mit inhaltlichen als auch mit prozeßorientierten Aspekten sind ein regelmäßiger Erfahrungsaustausch und der Einbezug guter Beispiele aus anderen Agenda-21-Prozessen bzw. anderen Verfahrenstypen anregend und motivierend für ein weiteres Engagement. Trotz aller Hürden belegt das bereits festzustellende breite Engagement, daß Agenda-Arbeit Raum gibt für kreative Ideen, das Zusammenreffen mit interessanten und interessierten Menschen und darüber hinaus unter ökologischen, ökonomischen und sozialen Aspekten dringend notwendig ist.

Anmerkungen

- 1 Der Tagungsband vermittelt einen ersten Überblick über die verschiedenen Einsatzfelder der Mediation in Deutschland und zeigt die Möglichkeiten und Grenzen einer die Anwendungsbereiche übergreifenden Begriffsbestimmung.
- 2 Vgl. in Anlehnung an das Habermas'sche Diskursmodell: Renn 1996, S. 101-112.
- 3 Das Einbringen von Standpunkten durch RepräsentantInnen verschiedener organisierter Interessengruppen und -träger, z.B. von Verbänden, Bürgerinitiativen, Behörden, Wirtschaftsorganisationen usw., ist ein wesentliches Strukturmerkmal der Mediation. Sie unterscheidet sich hierin deutlich von anderen Beteiligungsverfahren wie z.B. der Planungszelle, deren TeilnehmerInnen nach dem Zufallsprinzip und nicht nach Betroffenheit oder Interessengruppen ausgewählt werden.

- 4 Gemeinsamer Workshop „Ausbildung von Mediator(inn)en“ des Instituts für öffentliche Planung, der Interdisziplinären Forschungsstelle Familienwissenschaft und des Zentrums für wissenschaftliche Weiterbildung der Universität Oldenburg am 3./4. Oktober 1997; die Universität Oldenburg bietet ab WS 1998/99 ein Kontaktstudium „Mediation“ an.
- 5 Für die Umweltmediation gibt es z.B. seit vielen Jahren Veranstaltungen in der Evangelischen Akademie in Rehburg/Loccum, die in der von der Akademien herausgegebenen Reihe Loccumer Protokolle dokumentiert sind.
- 6 Bundesarbeitsgemeinschaft für Familienmediation (BAFM) c/o Rechtsanwalt und Notar Claus R. Heße, Haspelstr. 24, 35037 Marburg.
- 7 Vgl. Heinrich-Böll-Stiftung (Hrsg.) (1996), a.a.O., Anhang; Anschrift: TOA-Servicebüro, Mirbachstr. 2, 53132 Bonn.
- 8 Interessengemeinschaft für Umweltmediation (IGUM) e.V. c/o Erika Dechert-Knarse, Johannisbergerstr. 8, 14197 Berlin.
- 9 Förderverein Umweltmediation e.V., Matthias-Grünwald-Str. 1-3, 53175 Bonn. Der Verein richtet u.a. Workshops und Seminare als Teil einer Lernwerkstatt Umweltmediation aus, die u.a. von den PraktikerInnen der IGUM mitgestaltet werden.
- 10 Bundesverband Mediation in Wirtschaft und Arbeitswelt, c/o RA Anke Voswinkel, Ohmstr. 18, 80820 München.
- 11 Mediation e.V., Verein zur Förderung der Verständigung in Konflikten, Rosenanger 20, 31505 Steyerberg.
- 12 Die Bereitschaft der meisten Auftraggeber, diese Vorbereitung in angemessenem Umfang als Basis für ein erfolgreiches Verfahren zu finanzieren, ist jedoch nicht sehr ausgeprägt. Vgl. hierzu auch Abschnitt 1.2.3.2 und Fietkau 1997.
- 13 Die Autorin ist Mitglied der AG Weiterbildung der Interessengemeinschaft Umweltmediation (IGUM) e.V.
- 14 64 Verfahren wurden im Rahmen einer Studie dokumentiert und ausgewertet (Stand 1996).
- 15 Die Autorinnen der Studie führen als Sachstand für 1997 15 weitere Umweltmediationsverfahren auf.
- 16 Claus verwies 1995 auf ca. 30 Umweltmediationsverfahren, wandte jedoch im Vergleich zu Jeglitza/Hoyer andere (engere) Auswahlkriterien für Mediationsverfahren an.
- 17 Zilleßen bezieht sich u.a. auf Diskussionsbeiträge zu dieser Problematik von Christian Schrader, Fachhochschule Fulda.
- 18 Die Projektbetreuung erfolgt durch Ortwin Renn und MitarbeiterInnen.
- 19 Eigene Darstellung, basierend auf den Angaben von Jeglitza, Matthias/Hoyer, Carsten (1998), a.a.O., S. 180f. 64 Verfahren wurden im Rahmen der Studie dokumentiert und ausgewertet (Stand 1996).
- 20 Das Verfahren wurde vom Horst Zilleßen und dem Team der MEDIATOR GmbH Oldenburg durchgeführt.
- 21 Im Vorgriff zum Teil 3 soll an dieser Stelle darauf hingewiesen werden, daß dieser Effekt auch von vielen OrganisatorInnen Lokaler Agenda-21-Prozesse beklagt wird, wenn es darum geht, Akteursgruppen für eine Mitwirkung zu gewinnen, die für sich keinen konkreten Anknüpfungspunkt für eine Beteiligung erkennen können, z.B. weil sie Leitbild-

Diskussionen als zu abstrakt empfinden und die Aufgaben zur Umsetzung der Lokalen Agenda 21 vor Ort (noch) nicht fest umrissen sind.

- 22 Neben der Methode der Zukunftswerkstatt seien hier als Verfahrenstypen für umweltrelevante Aufgaben z.B. noch Planning for Real, Planungszelle und die Anwaltsplanung genannt. Es können selbstverständlich auch „klassische“ Informations- und Beteiligungsangebote, z.B. Bürgerversammlungen, Befragungen, Ausstellungen, Auslegungs- und Einwendungsverfahren, Exkursionen usw. aufgaben- und zielgruppenspezifisch entsprechend ihrer Leistungsfähigkeit und -grenzen eingesetzt werden.
- 23 Initiierungsphase und Vorbereitungsphase werden häufig auch zusammengefaßt, so daß sich daraus alternativ ein dreiphasiger Ablauf ergibt.
- 24 Auch in den USA werden die Kosten der meisten Verfahren von Behörden übernommen, aber ca. 40% werden von Stiftungen finanziert.
- 25 Mediation ist inzwischen ein gut eingeführtes Feld sozialwissenschaftlicher Forschung. Vgl. hierzu nur einige unvollständige Hinweise, z.B. auf die Veröffentlichungen des Wissenschaftszentrums Berlin für Sozialforschung (WZB) gGmbH, Reichpietschufer 50, 10785 Berlin; der Akademie für Technikfolgenabschätzung in Baden-Württemberg, Industriestr. 5, 70565 Stuttgart; des Forschungszentrums Jülich GmbH, Programmgruppe Mensch, Umwelt, Technik (MUT), Postfach 19 13, 52425 Jülich (Schwerpunkt Risikokommunikation); des Instituts für öffentliche Planung an der Universität Oldenburg, Ammerländer Heerstr. 114-118, 26129 Oldenburg; zum Bereich interkulturelle Mediation vgl. z.B. die Veröffentlichungen des Berghof Forschungszentrums für konstruktive Konfliktbearbeitung, Altensteinstr. 48a, 14195 Berlin.
- 26 Vgl. hierzu die Ausführungen zum „BATNA“-Konzept (Best Alternative to a Negotiated Agreement) in: Mediator 1996, S. 123ff.
- 27 Renn setzt z.B. im Rahmen eines mehrstufigen kooperativen Diskurses Bürgerforen im Sinne des von Peter Dienel entwickelten Planungszellen-Verfahrens ein.
- 28 Diese Aufteilung des Teilnehmerkreises wurde u.a. auch bei Runden Tischen zu abfallwirtschaftlichen Themen angewandt, z.B. von der MEDIATION GmbH Berlin und der MEDIATOR GmbH Oldenburg.
- 29 Glasl gibt eine Übersicht über verschiedene Konflikttypologien und Systematisierungsansätze.
- 30 Besemer orientiert sich bei der aufgeführten Konfliktsystematik und zugeordneten Interventionsmöglichkeiten an Chris Moore (1986): *The Mediation Process*, San Francisco.
- 31 Im Gegensatz zu Situationsberichten zu anderen Verfahren, z.B. zu Standortsuchen oder anderen öffentlichen Planungen, wurde der hier genannte Bericht aufgrund der möglichen Zuordnung von einzelnen Äußerungen zu den interviewten Personen zu deren Schutz als vertraulicher interner Bericht des nicht öffentlich tagenden Sanierungsbeirates behandelt. Dies war u.a. deshalb nötig, um eine Veröffentlichung einzelner Aussagen in der an diesem Fall sehr interessierten Presse zu vermeiden.
- 32 Die Autoren entwickelten einen Moderationsstil, der den mündlichen Verhandlungen in Verwaltungsverfahren entsprach. Ein Moderator übernahm die Rolle des Vorsitzenden, während der andere eine beobachtende und unterstützende Rolle übernahm. Eine solche Arbeitsteilung Moderation/Co-Moderation ist jedoch auch in nicht so streng formal geführten Verfahren üblich. Im Vorfeld hatten sich die Beteiligten auf eine zügige Vorgehensweise geeinigt. So wurde die Angst einiger Beteiligter vor dem „Zerreden der Probleme“ oder „psychologischer Betreuungsarbeit“ genommen. Auch wenn die Widerstände nicht immer so deutlich formuliert werden, sollte man sie nicht unterschätzen.

- 33 Stellvertretend für die zahlreich vorliegende Literatur zum Thema Gruppendynamik sei hier auf König 1996 verwiesen, der diese Aspekte theoretisch sowie im Kontext gruppendynamischer Schulungen erläutert. Sie lassen sich auch auf Umweltmediationsprozesse übertragen.
- 34 Glasl führt verschiedene Typen der GruppenrepräsentantInnen auf, die Anliegen in spezifischer Form in Verhandlungsprozesse einbringen: Der Typus „Volkstribun“ sieht sich als Sprachrohr einer Gruppe, befindet sich in einem starken Abhängigkeitsverhältnis zu dieser und wird in seiner Verhandlung weitgehend von der Gruppenstimmung und -erwartung beeinflusst. Der Typus „Senator“ hat zwar die Interessen der Gruppe klar vor Augen, mißt sich jedoch selbst einen eigenen Ermessensspielraum zu, er nimmt eine relativ unabhängige Haltung ein und ist auch gewillt, gegenüber der eigenen Gruppe unpopuläre Ansichten zu vertreten und durchzusetzen. Der Typus „König im Exil“ hat eigentlich keine faktische Verbindung zu einer Hintermannschaft, pocht aber darauf, Volkes Stimme oder eine schweigende Mehrheit zu vertreten. Er handelt weitgehend im Selbstmandat und setzt darauf, daß aufgrund der berechtigten Positionen diese im weiteren Verlauf der Dinge schon von der Mehrheit als gerechtfertigt angenommen werden. Anknüpfend an diese Typisierung weist Glasl auf Zugänge und Hemmnisse beim Verhandeln mit diesen Typen von RepräsentantInnen hin. Auch wenn er die Typisierung im Kontext institutionengebundener Konflikte der meso-sozialen Arena, etwa innerhalb von Betrieben oder Firmen, entwirft, lassen sich doch einige Strukturen auch auf Konflikte der makro-sozialen Arena in Umweltmediationsverfahren übertragen. Erfahrene MediatorInnen können diese Typisierungen sicherlich noch erweitern.
- 35 In anderen Ländern, z.B. in den USA, ist die Anwendung von Mediationsverfahren bereits gesetzlich geregelt. Auch in Deutschland wird diskutiert, ob und wie Mediation als verbindliches Entscheidungsinstrument verankert werden soll. Der Entwurf für ein Umweltgesetzbuch der Unabhängigen Sachverständigenkommission greift dies als Anforderung für Genehmigungsverfahren auf.
- 36 Als Ergebnis der Verhandlungen wurde ein MVA-Vertrag zwischen den Betreibern der Müllverbrennungsanlage in Bielefeld und einer Bürgerinitiative abgeschlossen, in dem u.a. Monitoring-Möglichkeiten zum Nachvollzug der durch die Anlage verursachten Emissionen vereinbart wurden. Der Vertrag wurde jedoch nach den Kommunalwahlen aufgrund veränderter Ratsmehrheiten abgelehnt.
- 37 Die Verfahrensdokumentation umfaßt auch die erzielten Ergebnisse im Überblick.
- 38 Eine aktuelle Zusammenstellung von Evaluationskriterien für Umweltmediationsverfahren findet sich in Hammerbacher Umweltconsult 1997, S. 17f.
- 39 Zusammenstellung und Auswertung verschiedener Umweltmediationsverfahren finden sich z.B. in Jeglitza/Hoyer 1998.
- 40 Die Ausführungen beruhen auf der Zusammenfassung aus Günther 1997.
- 41 Vgl. Verordnung zum Verbot von polychlorierten Biphenylen, polychlorierten Terphenylen und zur Beschränkung von Vinylchlorid (PCB-, PCT-, VC-Verbotsverordnung) vom 18. Juli 1998. Bundesgesetzblatt 38 11989) 1482-1484
- 42 Die Darstellung erfolgt auf der Basis des Sachstandsberichtes und der im zugehörigen Materialband dokumentierten Protokolle der einzelnen Sitzungen der Innovationswerkstatt und ergänzender Veranstaltungen (vgl. MEDIATION gmbH Berlin/Mediationsteam URBAN 1997).
- 43 Verena Rösner faßt in ihrer Darstellung die Angaben aus den drei im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit von der B.&S.U. vorgelegten URBAN-Flyern zusammen.

- 44 Die Autorin übernahm ab März 1998 andere Aufgaben, Erika Dechert-Knarse und Brigitte Gans betreuen das Projekt weiterhin.
- 45 Dieses Vorgehen ist nicht auf jedes Verfahren übertragbar, vor allem dann nicht, wenn durch den Wechsel der Leitmoderation zuviel Unruhe provoziert wird oder wenn in sehr konfliktträchtigen Verfahren die Autorität und Mittlerkompetenz auf eine bestimmte Persönlichkeit hin ausgerichtet ist. Teammoderation bietet aber in jedem Fall die Chance, mit bewußt verteilten Rollen und Personen unterschiedliche Sensibilitäten und Zuwendungsangebote einzubringen.
- 46 Vgl. Mediation GmbH Berlin/Mediationsteam URBAN: Protokoll zur 3. Sitzung der Innovationswerkstatt, Sachstandsbericht/Materialband.
- 47 Vgl. Mediation GmbH Berlin/Mediationsteam URBAN: Protokoll zur 2. Sitzung der Innovationswerkstatt, Sachstandsbericht/Materialband.
- 48 Vgl. Mediation GmbH Berlin/Mediationsteam URBAN: Protokoll zur 3. Innovationswerkstatt, S. 8, Sachstandsbericht/Materialband.
- 49 Damit sind Kinder gemeint, für die aufgrund ihres Alters keine vorhandene betreuende Einrichtung (Kindergarten, Hort) „zuständig“ ist.
- 50 Vgl. Mediation GmbH Berlin/Mediationsteam URBAN: Protokoll zur 4. Sitzung der Innovationswerkstatt, 11. Dezember 1996, Themenschwerpunkt „Tragfähige Strukturen entwickeln“, Sachstandsbericht/Materialband.
- 51 Vgl. Mediation GmbH Berlin/Mediationsteam URBAN: Protokoll zur 5. Sitzung der Innovationswerkstatt, 08.01.1997, Themenschwerpunkt „Begegnungsstätten“, Sachstandsbericht/Materialband.
- 52 Vgl. Mediation GmbH Berlin/Mediationsteam URBAN: Fragebogen zu den Auswahlkriterien Sachstandsbericht/Materialband.
- 53 Vgl. Mediation GmbH Berlin/Mediationsteam URBAN: Protokoll der 4. Sitzung, Sachstandsbericht/Materialband, sowie vgl. Sachstandsbericht, Anhang VII: Kriterien für die Projektauswahl und -gestaltung im Rahmen der „Modellwerkstatt öko-soziale Infrastruktur“.
- 54 Vgl. ebd. sowie auch Protokoll zur 6. Sitzung, 05.02.1997, „Zwischenbilanz“, Materialband.
- 55 Vgl. Charta der Europäischen Städte und Gemeinden auf dem Weg zur Zukunftsbeständigkeit (Charta von Aalborg) (1994), Aalborg/Dänemark.
- 56 Autorensonderdruck abrufbar im Internet unter <http://www.mitarbeit.de>
- 57 Die Autorin ist Moderatorin und gemeinsam mit Frank Baumann, E.O. Müller und Christina Rastig Mitglied des Koordinationsbüros des Runden Tisches zur nachhaltigen Entwicklung in Berlin und Brandenburg. Die Trägerschaft für das Koordinationsbüro hat die Stiftung Mitarbeit Bonn/Berlin übernommen. Kontakt: Koordinationsbüro des Runden Tisches zur nachhaltigen Entwicklung in Berlin und Brandenburg, c/o Stiftung Mitarbeit, Friedrichstr. 165, 10117 Berlin, Tel./Fax 030/204 10 79
- 58 Vgl. Förderverein Umweltmediation e.V. (Hrsg.): Faltblatt Umweltmediation. Innovatives Konfliktmanagement: Als ein Hauptanwendungsgebiet der Umweltmediation im politisch-konzeptionellen Bereich wird die Umsetzung des Leitbildes einer nachhaltigen Entwicklung sowie die Umsetzung der Ergebnisse der Konferenz für Umwelt und Entwicklung in Rio aufgeführt.

- 59 Vgl. hierzu die in Kap. 1.7 dargelegten Anwendungsfelder im Bereich Umweltmediation
- 60 Die mehrstufige Mediationsabfolge wurde z.B. für Aufgaben zur Festlegung von umweltrelevanten rechtlichen und verfahrenstechnischen Vorgaben im Bereich der Abfallwirtschaft vorgeschlagen, es liegen hierzu jedoch noch keine Umsetzungserfahrungen vor.
- 61 Diese Strategie wurde z.B. auf einem Workshop zum Thema „Erfolgreiche Umweltmediation – Vom Umgang mit schwierigen Zeitgenossen“ im Rahmen der ersten Mitgliederversammlung der Interessengemeinschaft Umweltmediation am 31.01.1997 in der Evangelischen Akademie in Rehburg/Loccum vorgestellt.
- 62 Als Internet-Version unter <http://ourworld.compuserve.com/homepages/mzurbonsen/MzBS9.htm>
- 63 Planning für Real ist ein mobilisierendes Planungsverfahren, das 1977 von einer BewohnerInnengruppe in Verbindung mit der Universität Nottingham und der Neighbourhood Initiatives Foundation in Großbritannien entworfen wurde (vgl. Bonas/Schwarz 1996).
- 64 Vgl. Runder Tisch zur Nachhaltigen Entwicklung in Berlin: Zwischenbilanz und Perspektiven. Tischvorlage zur Sitzung des Runden Tisches am 29.09.1998, erarbeitet vom erweiterten Vorbereitungskreis (Mitglieder des Koordinationsbüros und des Innenkreises), Veröffentlichung in Vorbereitung.
- 65 Die einzelnen Bezirke sind z.B. bezogen auf ihre Einwohnerzahl vergleichbar mit Groß- und Mittelstädten und in ihrer städtischen Struktur sehr unterschiedlich. Auch die Rahmenbedingungen und die Verläufe der Agenda-21-Prozesse weisen deutliche Unterschiede auf.
- 66 Informationen über den Berliner Agenda-Prozeß und die Aktivitäten seiner Akteure, u.a. des Runden Tisches zur Nachhaltigen Entwicklung in Berlin und Brandenburg, werden monatlich veröffentlicht in: Berliner Briefe – Nachrichten zur Lokalen Agenda 21. Hrsg. Grüne Liga Berlin e.V., Prenzlauer Allee 230, 10405 Berlin, Tel. 030/443391-64, e-mail: berliner.agenda21@grueneliga.de
- 67 Die wissenschaftliche Begleitung des Runden Tisches zur nachhaltigen Entwicklung in Berlin und Brandenburg erfolgt u.a. durch Prof. Dr. Eckart Hildebrandt und Jana Rückert, Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (WZB). Eine entsprechende Veröffentlichung zu der angegebenen Befragung ist in Vorbereitung.
- 68 Die Autorin dankt ausdrücklich allen Beteiligten für Kritik, Anregungen und das Einbringen vielfältig vorhandener Erfahrungen in Kommunikationsprozessen.
- 69 Als Agenda-21-Initiativen werden in dieser Untersuchung die Organisationsstruktur und Prozeßgestaltung zusammengefaßt.
- 70 Diese Überlegung greift einen Vorschlag zur Etablierung von „dispute system designs“ auf, den der amerikanische Mediator Chris Moore im Rahmen eines Workshops der „Lernwerkstatt Umweltmediation“ des Fördervereins für Umweltmediation e.V. am 30.08.1997 in Bonn erläuterte.

Literatur

- Akademie für Technikfolgenabschätzung in Baden-Württemberg (Hrsg.) (1995): Bürgerbeteiligung an der Abfallplanung für die Region Nordschwarzwald. Bürgerinformation (Ausgabe 3/95 und folgende)
- Apel, Heino (1994): Zukunftswerkstatt und selbstorganisiertes Lernen. In: Hessische Blätter für Volksbildung, H. 1, S. 50-58
- Apel, Heino (1998): Moderation – die Kunst, Gruppen zu produktiven Ergebnissen zu führen. In: Apel u.a. 1998, S. 17-25
- Apel, Heino/Dernbach, Dorothea/Ködelpeter, Thomas/Weinbrenner, Peter (Hrsg.) (1998): Wege zur Zukunftsfähigkeit – ein Methodenhandbuch. Bonn. Stiftung Mitarbeit
- Barbian, Thomas/Jeglitz, Matthias/Troja, Markus (1998): Das Beispiel „Bürgerdialog Flughafen Berlin-Brandenburg International“. In: Zilleßen, Horst (Hrsg.) (1998): Mediation. Kooperatives Konfliktmanagement in der Umweltpolitik. Opladen, Wiesbaden
- Bayerisches Staatsministerium für Landesentwicklung und Umweltfragen (Hrsg.) (1997): Bayern-Agenda 21 für eine nachhaltige und zukunftsfähige Entwicklung in Bayern. München (beschlossen am 16.12.1997)
- Beratungs- und Service-Gesellschaft Umwelt mbH (B.&S.U.) (1995): Gemeinschaftsinitiative für städtische Gebiete (URBAN). Ein urbaner Stempel für Berlin. Operationelles Programm für die Innenstadgebiete der Bezirke Prenzlauer Berg, Weißensee und Friedrichshain. Berlin, S. 7ff.
- Besemer, Christoph (1995): Mediation. Vermittlung in Konflikten. Hrsg.: Stiftung gewaltfreies Leben/Werkstatt für Gewaltfreie Aktion, Baden. Freiburg, Karlsruhe
- Besemer, Christoph (1996): Mediation in der Praxis. Erfahrungen aus den USA. Hrsg.: Stiftung gewaltfreies Leben/Werkstatt für Gewaltfreie Aktion, Baden. Freiburg, Karlsruhe
- Bischoff, Ariane/Selle, Klaus/Sinning, Heidi (1995): Informieren, Beteiligen, Kooperieren. Kommunikation in Planungsprozessen. Eine Übersicht zu Formen, Verfahren, Methoden und Techniken, Dortmund
- Bohrer, Ludwig/Klautke, Olaf/Umweltamt Tiergarten (Hrsg.) (1996): PCB-Belastung von öffentlichen Gebäuden am Beispiel der Moabiter Grundschule in Berlin-Tiergarten. In: Arbeitsgemeinschaft ökologischer Forschungsinstitute (Hrsg.): PCB in Innenräumen. Tagungsreader. Berlin, S. 10-13
- Bonas, Ingrid/Schwarz, Claudia (1996): Planning for Real in der Praxis. Dokumentation und Auswertung einer begleitenden Beratung des Stadtteilprojektes NOWA in Potsdam-Babelsberg. Berlin: TU, Forschungsgruppe „Lokale Ökonomie“
- Buchholz, Kathrin (1994): Interessenkonflikte bei PCB in Schulen. Für ein Umdenken im Umgang mit schadstoffbedingten Gesundheitsrisiken. In: Bezirksamt Steglitz/TU Berlin/KUBUS (Hrsg.) (1994): PCB in Schulen. Gesundheitsgefährdung, Modellsanierung, Interessenkonflikte. Erfahrungen aus Berlin-Steglitz. Berlin
- Bühler, Theo/Rieger, Renate (1996): Ratgeber Methoden. Ein Wegweiser zu erfolgreichen Arbeitsformen in Initiativen und Projekten. Hrsg.: Stiftung Mitarbeit, Bonn (Arbeitshilfen für Selbsthilfe- und Bürgerinitiativen, Nr. 9)
- Bundesumweltministerium/UBA/ICLEI (hrsg.) (1998): Handbuch Lokale Agenda 21. Wege zur nachhaltigen Entwicklung in den Kommunen. Bonn, Berlin

- Claus, Frank (1996): Überblick über alternative Fragen der Konfliktmittlung – neun Fragen zu den Perspektiven in Deutschland. In: Holzinger/Weidner 1996, S. 53-62
- Claus, Frank/Wiedemann, Peter (Hrsg.) (1994): Umweltkonflikte. Vermittlungsverfahren zu ihrer Lösung. Praxisberichte. Taunusstein
- de Haan, Gerhard/Kuckartz, Udo/Rheingans, Anke (1997): Umweltkommunikation und Lokale Agenda 21. Materialien III (Hrsg.: Verein zur Förderung der Ökologie im Bildungsbereich). Berlin: FU/Forschungsgruppe Umweltbildung (Papers 97-138)
- Dose, N. (1994): Ursachen für lang andauernde Genehmigungsverfahren. In: Dose/Holz-nagel/Weber (Hrsg.): Beschleunigung von Genehmigungsverfahren. Bonn, S. 91-107
- Europäische Kommission (1994): Leitfaden der Gemeinschaftsinitiativen 1994 – 1999, 1. Ausgabe. Luxemburg, S. 31ff.
- Fietkau, Hans-Joachim (1994): Leitfaden Umweltmediation. Hinweise für Verfahrensbeteiligte und Mediatoren. Hrsg.: Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (Schriften zu Mediationsverfahren im Umweltschutz, Nr. 8)
- Fietkau, Hans-Joachim (1997): Das Eis brechen. Bei der Vorbereitung einer informellen Konfliktregelung können Hemmnisse bereits im Vorfeld ausgeräumt werden. In: Müllmagazin 2/1997, S. 33-35
- Fisher, Roger/Ury, William (1984): Das Harvard-Modell. Sachgerecht verhandeln – erfolgreich verhandeln. Frankfurt/M., New York
- Fuchs, Gerd (1998): Mediation in der Umweltbildung – Zum Agenda-21-Prozeß. In: Das Projekt, H. 2 (Hrsg.: Förderverein Umweltmediation)
- Gans, Brigitte (1994): Mediation. Ein Weg des Umgangs mit Konflikten in der räumlichen Planung? München
- Gaßner, H./Günther, B. (1994): Der Runde Tisch zur Standortsuche für eine Sonderabfalldeponie im Freistaat Sachsen. In: Arbeitsgemeinschaft für Umweltfragen e.V. (Hrsg.): Umweltmediation in Deutschland. Konfliktregelungen im Umweltschutz. Dokumentation der regionalen Umweltveranstaltungen in Sachsen (Dresden, 20.08.1994, Leipzig, 08.12.1994). Bonn, S. 33-42
- Gaßner, Hartmut/Henschel, Carsten (1994): Planungsbegleitende Öffentlichkeitsbeteiligung bei der Standortsuche für eine Sonderabfalldeponie im Freistaat Sachsen. In: Claus/Wiedemann 1994, S. 48-64
- Gaßner, Hartmut/Holz-nagel, Bernd/Lahl, Uwe (1992): Mediation – Verhandlungen als Mittel der Konsensfindung bei Umweltstreitigkeiten. Bonn
- Glasl, Friedrich (1997): Konfliktmanagement. Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater. Bern, Stuttgart
- Grosser, Guido/Schmidt, Holger (1994): Altlastensanierung mit den Bürgern. Konfliktvermeidung und Konfliktmittlung bei der Gefährdungsabschätzung einer bewohnten Altlast. Dortmund, S. 42ff. (Dortmunder Materialien zur Raumplanung, Nr. 22)
- Günther, Beate (1997): Einsatz eines Mediationsverfahrens zur Begleitung der Sanierung schadstoffbelasteter Gebäude am Beispiel der PCB-Sanierung einer Grundschule in Berlin/Tiergarten. In: Unabhängiges Institut für Umweltfragen (Hrsg.): Informationsbrief Nr. 33/1997, S. 10-14
- Günther; Beate/Zschiesche, Michael (1995): Mediationsverfahren im Umweltschutz. Ein Gespräch zur Mediationspraxis in Deutschland über Aussichten, Erfahrungen und die Rolle der Umweltverbände und -gruppen. In: Unabhängiges Institut für Umweltfragen (Hrsg.), Informationsbrief Nr. 26/1995. Berlin, S. 8-9

- Hagedorn, Ortrud (1996): *Konfliktlotsen. Lehrer und Schüler lernen die Vermittlung im Konflikt.* Leipzig
- Hammerbacher Umweltconsult (1997): *Auswertung vorhandener Bestandsaufnahmen zur Umweltmediation mit dem Ziel der Bewertung des Entwicklungspotentials der Themenfelder für den weiteren Einsatz des Mediationsinstrumentariums. Studie im Auftrag der Arbeitsgemeinschaft für Umweltfragen (AGU).* Bonn
- Heinrich-Böll-Stiftung (Hrsg.) (1996): *ExpertInnengespräch Mediation. Bestandsaufnahme – Dialog – Praxis. Beiträge einer Veranstaltung der Heinrich-Böll-Stiftung am 5.9.1996.* Bonn (Dokumentation Nr.10)
- Holtkamp, L./Stach, B. (1995): *Friede, Freude, Eierkuchen? Mediationsverfahren in der Umweltpolitik.* Duisburg, S. 104ff.
- Holzinger, Katharina/Lackmann, Birgit (1995): *Das Neusser Mediationsverfahren; Ausgangssituation, Konfliktbeteiligte, Verfahrensverlauf und Sachergebnisse.* Hrsg.: Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (Schriften zu Mediationsverfahren im Umweltschutz, Nr. 14)
- Holzinger, Katharina/Weidner, Helmut (Hrsg.) (1996): *Alternative Konfliktregelungsverfahren bei der Planung und Implementation großtechnischer Anlagen. Dokumentation einer Statuskonferenz vom 17./18. November 1995 am WZB.* Berlin (Schriften zu Mediationsverfahren im Umweltschutz, Nr. 15)
- Holznapel, Bernd/Ramsauer, Ulrich (1997): *Konsensuale Sachverhaltsermittlung als Mediationsziel. Data-Mediation am Beispiel der Verhandlungen über den Hamburger Autobahndeckel.* In: *Forschungsjournal Neue Soziale Bewegungen*, Heft 4/1997 (Thema: *Mediation – Konfliktregelung durch Bürgerbeteiligung*), S. 65-72
- Jeglitzka, Matthias/Hoyer, Carsten (1998): *Deutsche Verfahren alternativer Konfliktlösung bei Umweltstreitigkeiten – Eine Dokumentation.* In: *Zilleßen* 1998, S. 137-183
- Jungk, Robert/Müllert, Norbert R. (1989): *Zukunftswerkstätten.* München
- Kade, Jochen/Nittel, Dieter (1995): *Erwachsenenbildung/Weiterbildung.* In: Krüger, H.-H./Helsper, W. (Hrsg.): *Einführung in Grundbegriffe und Grundfragen der Erziehungswissenschaft.* Opladen, S. 195-206
- Kämper, Eckard/Vorwerk, Volker (1996): *Evaluation der 1. und 2. Phase des Bürgerbeteiligungsverfahrens in der Region Nordschwarzwald.* Stuttgart (Arbeitsbericht der Akademie für Technikfolgenabschätzung in Baden-Württemberg, Nr. 59)
- König, Oliver (1996): *Macht in Gruppen: Gruppendynamische Prozesse und Interventionen.* München
- Kuhnt, Beate/Müllert, Norbert R. (1996): *Moderationsfibel Zukunftswerkstätten: verstehen – anleiten – einsetzen.* Münster
- MEDIATION GmbH Berlin/Mediationsteam URBAN (Erika Dechert-Karse, Brigitte Gans, Beate Günther) (1997): *Sachstandsbericht. Mediationsverfahren zur Vorbereitung und Begleitung der „Modellwerkstatt öko-soziale Infrastruktur“ im Rahmen der EU-Gemeinschaftsinitiative URBAN für Teile der Bezirke Prenzlauer Berg, Weißensee und Friedrichshain.* März 1997, Berlin
- Mediationsteam URBAN (1998): *Protokoll zum Workshop „Nationaler Erfahrungsaustausch der URBAN-Städte“, Schwerpunkt Erfolg und Probleme bei der Entwicklung und Umsetzung von Projekten.* 1. Juli 1998, Berlin

- Mediator, Zentrum für Umweltkonfliktforschung und -management GmbH an der Universität Oldenburg (Hrsg.) (1996): Mediation in Umweltkonflikten – Verfahren kooperativer Problemlösung in der BRD. Projektbericht. Oldenburg
- Ministerium für Stadtentwicklung, Wohnen und Verkehr des Landes Brandenburg (Hrsg.) (1995): Bürgerdialog Flughafen Berlin-Brandenburg International. Bericht. Potsdam
- Renn, Ortwin (1996): Kooperativer Diskurs. Kommunikation in der Umweltpolitik. In: Selle 1996, S. 101-112
- Rheingans, Anke/de Haan, Gerhard/Kuckartz, Udo (1998): Leitbilder und Organisationsmodelle in Berliner Lokale-Agenda-Initiativen. In: Umweltbundesamt/UNESCO-Verbindungsstelle für Umwelterziehung (Hrsg.): Umweltkommunikation und Lokale Agenda 21. Ergebnisse eines Fachgesprächs am 11./12. Dezember 1997. Berlin, S. 54-63
- Rösler, Cornelia (1996): Lokale Agenda 21. Dokumentation eines Erfahrungsaustausches. Deutsches Institut für Urbanistik (DIfU), Berlin
- Rösler, Cornelia (Hrsg) (1997): Städte auf dem Weg zur Lokalen Agenda 21. Dokumentation des 2. Erfahrungsaustausches bei Deutschen Institut für Urbanistik am 24/25 April 1997 in Berlin.
- Rösner, Verena (1997): Kooperatives Verwaltungshandeln und Bürgerbeteiligung bei Stadtentwicklungsprozessen – am Beispiel einer EU-Gemeinschaftsinitiative in Berlin (URBAN). Diplomarbeit. FU Berlin
- Schmidt, Dieter (1996): Consultative als vierte Gewalt. In: Forum Bürgerbewegung, Evangelische Akademie Berlin-Brandenburg/Stiftung Mitarbeit (Hrsg.) (1996): Partizipation am Runden Tisch. Konfliktbewältigung durch Mediations- und Konsultationsverfahren. Dokumentation einer Tagung im Februar 1996 in Berlin. Gemeinsame Zeitschrift der Herausgeber Nr. 6-7/1996, S. 10-16
- Schwarz, Gotthard (1995): Sozialmanagement. Alling
- Selle, Klaus (Hrsg.) (1996): Planung und Kommunikation, Wiesbaden, Berlin
- Sellnow, Reinhard (1995): Verkehrskonzepte. In: Arbeitsgemeinschaft für Umweltfragen (Hrsg.): Umweltmediation in Deutschland. Innovative Formen bei Regelungen von Umweltkonflikten. Dokumentation des wissenschaftlich-praxisorientierter Kongresses in Düsseldorf, 22.6.1995. Bonn, S. 53-59
- Sellnow, Reinhard (1997): Konsensorientierte Bürgermitwirkungsverfahren in der kommunalen Verkehrsplanung (Konfliktmoderation und Mediation). In: Apel, Dieter, u.a.: Handbuch der kommunalen Verkehrsplanung. Loseblattsammlung, 19. Ergänzungslieferung 12/1997
- Sellnow, Reinhard (1998): Mediation – ein geeignetes Verfahren für Agenda-21-Prozesse? In: Apel u.a., S. 49-56
- Tils, Ralf (1997): „Vorsicht Mediation!“ Chancen und Risiken der Umweltmediation aus der Perspektive von Umweltverbänden und Bürgerinitiativen. In: Forschungsjournal Neue Soziale Bewegungen , H. 4 (Thema: Mediation – Konfliktregelung durch Bürgerbeteiligung), S. 43-52
- Ullmann, Wolfgang (1996): Die Ganzheit der Gesellschaft herstellen. Zur soziologischen Definition des Runden Tisches. In: Forum Bürgerbewegung, Evangelische Akademie Berlin-Brandenburg/Stiftung Mitarbeit (Hrsg.): Partizipation am Runden Tisch. Konfliktbewältigung durch Mediations- und Konsultationsverfahren. Dokumentation einer Tagung im Februar 1996 in Berlin. Gemeinsame Zeitschrift der Herausgeber Nr. 6-7/1996, S. 3-10

- Wack, Otto, u.a. (1993): Kreativ sein kann jeder. Kreativitätstechniken für Leiter von Projektgruppen, Arbeitsteams, Workshops und von Seminaren. Hamburg
- Weidner, Helmut (1996): Umweltkooperationen und alternative Konfliktregelungsverfahren in Deutschland. Zur Entstehung eines neuen Politiknetzwerkes. Hrsg.: Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (Schriften zur Mediationsverfahren im Umweltschutz, Nr. 16)
- Wiedemann, Peter (1995): Kommunikation, Öffentlichkeitsbeteiligung und Konsensfindung bei entsorgungswirtschaftlichen Vorhaben. Handbuch im Auftrag des Umweltministeriums Baden-Württemberg. Stuttgart
- Zilleßen, Horst (1996/1998): Anhang: Die Ausbildung von Mediatoren – Ergebnisse einer empirischen Untersuchung über die Ausbildung von Umweltmediatoren in den USA. In: ders. 1998, S. 230-246
- Zilleßen, Horst (Hrsg.) (1998): Mediation. Kooperatives Konfliktmanagement in der Umweltpolitik. Opladen, Wiesbaden
- Zilleßen, Horst (1998): Das politische, gesellschaftliche und rechtliche Umfeld für Umweltmediation in Deutschland. Theoretische Erkenntnisse und praktische Ansätze. In: ders. 1998, S. 48-76
- Zilleßen, Horst (o.J.): Gutachten zur Errichtung einer Institution für Umweltmediation. In: Arbeitsgemeinschaft für Umweltfragen (Hrsg.): Machbarkeitsstudie (AGU Nr. 51)
- Zimmermann, Monika (1997): Lokale Agenda 21. In: Aus Politik und Zeitgeschichte, B 27, S. 25-38
- Zschesche, Michael (1996): Einmischen. Rechtliche Wege der Bürgerbeteiligung im Umweltschutz. Hrsg: Unabhängiges Institut für Umweltfragen. Berlin, Halle
- zur Bosen, Matthias (1997): Methoden partizipativer Planung im Vergleich. In: Agogik, H. 4

Autor/innen

Beate Günther

Jahrgang 1957, Studium der Biologie, Germanistik und Pädagogik in Göttingen und Wien; arbeitet als freiberufliche Moderatorin, (Umwelt-)Mediatorin und Trainerin sowie als Schulungsleiterin für das Büro für Umweltpädagogik Potsdam;

aktuelle Arbeitsschwerpunkte im Aufgabenfeld Lokale Agenda 21 als Moderatorin des Runden Tisches zur nachhaltigen Entwicklung in Berlin und Brandenburg, der Konfliktmittlung in Unternehmen und Verbänden sowie in der Erwachsenenbildung;

zuvor langjährige Tätigkeit als wissenschaftliche Mitarbeiterin/Projektleiterin im Bereich Umweltmediation, kooperative Planungs- und Beteiligungsverfahren; Koordinatorin und Referentin in der umweltschutzbezogenen Fort- und Weiterbildung.

Dr. Heino Apel

Jahrgang 1942, Dipl.-Mathematiker, Volkswirt, Ökosystemforschung und -beratung, Entwicklungshilfetätigkeit, Lehraufträge; wissenschaftlicher Mitarbeiter des Deutschen Instituts für Erwachsenenbildung (DIE), zuständig für den Bereich Umweltbildung; seit 1995 Leitung der Clearingstelle Umweltbildung des DIE, die zentral das Thema „Rolle der Bildung im Agenda-21-Prozeß“ verfolgt. Methodenschwerpunkte sind Moderation, Zukunftswerkstätten und Teleteaching. Zahlreiche Zukunftswerkstätten und Moderationen von Agenda-Arbeitskreisen durchgeführt. Aktive Teilnahme (Arbeitsgruppe Bildung) am Frankfurter Agenda-21-Prozeß.