

Fietkau, Hans-Joachim

**Book Part — Digitized Version**

## Entwicklung ökologischer Verantwortung in Mediationsverfahren

**Provided in Cooperation with:**

WZB Berlin Social Science Center

*Suggested Citation:* Fietkau, Hans-Joachim (1991) : Entwicklung ökologischer Verantwortung in Mediationsverfahren, In: Klaus Berger, Hermann Buschmeyer, Hans-Joachim Fietkau, Reinhard Sellnow, Hermann Sturm, Heino Apel, Wolfgang Beer. Ökologische Verantwortung: ein Ziel für die Umwelt- und Verbraucherbildung Erwachsener, ISBN 3-7815-1039-5, Verlag Julius Klinkhardt, Bad Heilbrunn, pp. 89-102

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/111952>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*



## WZB-Open Access Digitalisate

## WZB-Open Access digital copies

---

Das nachfolgende Dokument wurde zum Zweck der kostenfreien Onlinebereitstellung digitalisiert am Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung gGmbH (WZB).

Das WZB verfügt über die entsprechenden Nutzungsrechte. Sollten Sie sich durch die Onlineveröffentlichung des Dokuments wider Erwarten dennoch in Ihren Rechten verletzt sehen, kontaktieren Sie bitte das WZB postalisch oder per E-Mail:

Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung gGmbH

Bibliothek und wissenschaftliche Information

Reichpietschufer 50

D-10785 Berlin

E-Mail: [bibliothek@wzb.eu](mailto:bibliothek@wzb.eu)

The following document was digitized at the Berlin Social Science Center (WZB) in order to make it publicly available online.

The WZB has the corresponding rights of use. If, against all possibility, you consider your rights to be violated by the online publication of this document, please contact the WZB by sending a letter or an e-mail to:

Berlin Social Science Center (WZB)

Library and Scientific Information

Reichpietschufer 50

D-10785 Berlin

e-mail: [bibliothek@wzb.eu](mailto:bibliothek@wzb.eu)

---

Digitalisierung und Bereitstellung dieser Publikation erfolgten im Rahmen des Retrodigitalisierungsprojektes **OA 1000+**. Weitere Informationen zum Projekt und eine Liste der ca. 1 500 digitalisierten Texte sind unter <http://www.wzb.eu/de/bibliothek/serviceangebote/open-access/oa-1000> verfügbar.

This text was digitizing and published online as part of the digitizing-project **OA 1000+**.

More about the project as well as a list of all the digitized documents (ca. 1 500) can be found at <http://www.wzb.eu/en/library/services/open-access/oa-1000>.

# Hans Joachim Fietkau

## Entwicklung ökologischer Verantwortung in Mediationsverfahren

### *1. Verantwortung durch Verhandlungslösungen*

Die Förderung von Umweltverantwortung kann als eine pädagogisch-bildungspolitische Aufgabe angesehen werden, die sich in unterschiedlichen Vorgehensweisen und Praxisfeldern konkretisieren kann. Im folgenden Beitrag soll das Mediationsverfahren als ein Instrument zur Entwicklung von Umweltverantwortung dargestellt und in Beispielen aus der Erwachsenenbildung in der Verbraucherarbeit verdeutlicht werden.

Es reicht in der politischen Bildung nicht aus, umweltschonendes Konsumverhalten zu fordern und an das Verantwortungsbewußtsein gegenüber den ökologischen Folgen des Konsumverhaltens zu appellieren. Wer vom Verbraucher Verantwortung einfordert, muß auch bereit sein, die Voraussetzungen hierfür weiterzuentwickeln. Diese liegen – bezogen auf das individuelle Verbraucherhandeln – in der Schaffung einer entsprechenden technischen Infrastruktur, eines entsprechenden Konsumangebots, geeigneter Belohnungssysteme und Rückmeldungen (Umweltberichterstattung) über die Handlungsfolgen (Fietkau 1984; Dierkes/Fietkau 1988). Die Entwicklung von Verantwortung ist aber nicht allein als Forderung an den einzelnen Konsumenten zu richten. Politische Bildungsarbeit in diesem Feld kann weiter greifen: Sie kann sich auch auf die Gestaltung der sozialen und politischen Prozesse richten, in denen die Rahmenbedingungen für das Handeln einzelner hergestellt werden.

Ihre ökologische Verantwortung kann Bildungsarbeit im Verbraucherschutz auf unterschiedlichen Ebenen wahrnehmen. Sie kann auf den einzelnen Konsumenten einwirken, sie kann durch Meinungsbildung auf Hersteller und Handel Druck ausüben, sie kann gesetzliche Initiativen anstoßen. In aller Regel steht hinter solchen Aktivitäten – wie in der Umweltpolitik allgemein – ein generalisierender Anspruch: Die Gesetze sollen für alle gelten, alle Hersteller sollen sich an bestimmte Regeln halten, der Handel soll sich möglichst in Gänze umstellen, und

die Verbraucher sollen sich an ökologischen Gesichtspunkten orientieren. Ist aber das, was man als gut erkannt hat, auch unter allen Gesichtspunkten für alle Situationen und für alle Regionen in gleicher Weise gut? Besteht nicht die Gefahr, z. B. lokale, soziale und wirtschaftliche Besonderheiten zu vernachlässigen? So sind phosphathaltige Waschmittel (im Vergleich zu phosphatfreien Waschmitteln, die jedoch andere, möglicherweise ebenfalls problematische Ersatzstoffe enthalten) in den Regionen weniger problematisch, die über Phosphateliminierungsanlagen verfügen, als in Regionen, in denen dies nicht der Fall ist; Umweltstandards, die höhere Produktpreise hervorrufen, sind nur für manche Konsumentengruppen angemessen und am Markt durchsetzbar, während andere die hierfür erforderlichen Preise nicht zahlen können; einige Hersteller werden die Umstellung auf umweltschonendere Produktionstechniken betriebswirtschaftlich gut verkraften, während andere durch diese Maßnahmen in den Ruin getrieben werden usf. Derartige Unterschiede verweisen auf die Begrenztheit genereller Lösungen. Generelle Lösungen werden den Umwelterfordernissen oft nicht gerecht. Sie ermöglichen lediglich ein Handeln auf dem kleinsten gemeinsamen Nenner und verhindern das im Einzelfall Optimale. Diese Überlegungen führen zu der Forderung nach Einzelfallösungen, die rechtlich zwar nicht einklagbar sein werden, die aber möglicherweise für die Umwelt und für alle beteiligten Akteure nutzbringend sein können. In der Auseinandersetzung mit Einzelfällen können Regelungen gefunden werden, die (auch) unter Umweltschutzgesichtspunkten außerordentlich nutzbringend sind. Solche die je spezielle Situation berücksichtigenden Einzelfallösungen sind ihrer Natur nach Verhandlungslösungen. Ein Chemieunternehmen könnte sich z. B. zur Einhaltung von Emissionsstandards verpflichten, die rechtlich ihm gegenüber nicht durchsetzbar wären, und im Gegenzug von der Kommune eine beschleunigte Baugenehmigung für eine neue Lagerhalle erhalten. Eine Handelskette könnte einem Hersteller einen langfristigen Liefervertrag geben, wenn dieser auf den Einsatz bestimmter Stoffe oder aufwendiger Verpackungsformen verzichtet. Eine Behörde könnte auf das sofortige Verbot eines umweltbeeinträchtigenden Stoffes zugunsten einer stufenweisen Verminderung verzichten, sofern der Hersteller in einem bestimmten Zeitrahmen seine Produktpalette umweltverträglich gestaltet. Eine Bürgerinitiative könnte eine aussichtsreiche Klage gegen den Neubau einer Produktionsanlage zurückziehen, wenn das Unternehmen über das rechtlich Einklagbare hinaus an seinen bestehenden An-

lagen Umweltverbesserungen vornimmt. Die Gestaltung von Verhandlungen, die auf ein solches Ziel gerichtet sind, kann Aufgabe politischer Bildungsarbeit sein. Damit wird in doppelter Weise ökologische Verantwortung wahrgenommen: Die politische Bildung stellt sich der Aufgabe, reale Lebenssituationen (mit) zu gestalten, und die beteiligten Akteure werden in einen transparenten Prozeß der Entscheidungsfindung einbezogen.

Gegenüber solchen mit einem Tausch verbundenen Verhandlungslösungen wird gelegentlich eingewendet, Umwelt würde zu einem handelbaren Gut und damit gewissermaßen »verhökert«. Dieser Vorwurf ist insofern berechtigt, als hier tatsächlich über Umweltqualität verhandelt wird. Er ist insofern unberechtigt, als er auch gegenüber verallgemeinernden (gesetzlichen) Lösungen erhoben werden kann. Auch hier findet natürlich ein Prozeß des Abwägens und Aushandelns statt. Ökonomische Interessen der Industrie, Verbraucherschutzinteressen, Arbeitsmarktgesichtspunkte und vieles mehr werden auch hier gegenüber Umweltinteressen in die Waagschale geworfen und gleichsam ausgehandelt. Insbesondere sind alle Umweltstandards nicht (allein) auf der Basis wissenschaftlicher Erkenntnisse festgelegt, sondern (auch) Ergebnis eines Abwägungs- und Verhandlungsprozesses. Die Frage ist also nicht, ob über Umwelt verhandelt werden soll, die Frage ist allein, auf welcher Ebene dies sinnvoll möglich ist.

Die abschließende Regulierung lokaler Vorhaben, z. B. die Genehmigung für den Bau einer neuen Straße, erfolgt im Konfliktfall häufig durch Gerichte, weil heute fast alle umweltrelevanten Entscheidungen rechtlich strittig werden. Die Frage, ob Gerichte durch eine ausschließlich rechtliche Würdigung eines Sachverhalts Lösungen hervorbringen, die für alle Beteiligten und für die Umwelt die besten Lösungen darstellen, wird von der Fachwelt und zunehmend von den Betroffenen bezweifelt, zumal derartige Rechtsstreitigkeiten heute in der Bundesrepublik Deutschland sehr teuer sein können, oft viele Jahre dauern und dennoch in den meisten Fällen zu keiner Lösung führen, die alle Beteiligten zufriedenstellt. Es gibt gute Gründe für die Annahme, daß direkte Verhandlungen zwischen den Beteiligten oft sowohl für die Interessen der Beteiligten als auch für die Umwelt günstiger sein können, weil in ihnen den besonderen Möglichkeiten des Einzelfalls in einer Weise Rechnung getragen werden kann, die vor Gericht nicht möglich ist.

In der Bundesrepublik Deutschland sind Verhandlungslösungen bei

Umweltkonflikten wenig verbreitet. Inzwischen findet aber in der juristischen und verwaltungswissenschaftlichen Forschung eine sich verstärkende und kontrovers geführte Diskussion zur Integrierbarkeit solcher Verfahren in das Rechts- und Verwaltungssystem der Bundesrepublik statt (Becker 1985; Bohne 1984). In dieser Diskussion nehmen Erörterungen über Mediationsverfahren eine herausragende Stellung ein.

Lokale Verhandlungslösungen im Umweltschutz können zur Entwicklung ökologischen Verantwortungsbewußtseins auch insofern beitragen, als durch sie eine Hinwendung zur Komplexität realer Problemlagen erfolgt. Zur ökologischen Verantwortung gehört es eben auch, nicht nur alles Wünschbare zu fordern, sondern sich den unterschiedlichen Zielen und Interessen, die eine konkrete Problemsituation ausmachen, zu stellen. Dieses Sich-Stellen erfordert Verhandlungslösungen. Die Förderung ökologischen Verantwortungsbewußtseins vollzieht sich durch geeignete Partizipationsformen an umweltrelevanten Entscheidungen. Derartige Formen von Beteiligung werden in Mediationsverfahren ermöglicht. Sie repräsentieren einen Sonderfall von Verhandlungslösungen. Durch sie kann nicht nur ökologisches Verantwortungsbewußtsein gefördert werden, sie können auch einen Beitrag zu sachgerechten Problemlösungen im Umweltschutz leisten.

## *2. Das Mediationsverfahren*

Das Vehikel des Mediationsverfahrens ist das Gespräch. Mit ihm verbindet sich die Hoffnung auf die Entwicklung konstruktiver Problemlösungen. Dieser Gedanke ist alles andere als neu. Für Plato war der Dialog die Wirklichkeit des Denkens selbst. Im Gespräch entwickle sich Wahrheit unter der Voraussetzung, daß die Beteiligten anhören können, offen und überzeugbar sind und sich nicht im Besitz endgültiger Wahrheiten wähnen (Jaspers 1965, S. 44f.). In jüngster Zeit hat insbesondere Habermas (1981) den kommunikativen Diskurs als Mittel der Wahrheitsfindung für wissenschaftliche Diskussion wiederentdeckt.

Techniken, mit deren Hilfe (Interessen-)Konflikte zwischen zwei oder mehr Parteien unter Hinzuziehung eines neutralen Dritten beigelegt

werden sollen, bezeichnen wir als Mediationsverfahren. Hier ergeben sich Anschlußmöglichkeiten an die Diskussion um die Rolle von Moderatoren in der Erwachsenenbildung. Über die Moderation von Grupsituationen hinaus hat der Mediator jedoch ein Geschehen zu gestalten, das sich nicht nur in Gruppendiskussionen vollzieht, sondern das auch außerhalb der Kommunikationssituation stattfindet und begleitet und strukturiert werden muß. Anders aber als in Schiedsverfahren hat der Mediator nicht die Funktion, selbst eine vermittelnde Entscheidung zu treffen. Seine Rolle beschränkt sich auf Hilfestellungen im Prozeß der Suche nach Problemlösungen. Er hat damit die Aufgabe, einen gruppendynamischen Prozeß zu steuern, in dem er sich, wie es dort öfter bezeichnet wird, als Facilitator versteht.

Das Ziel des Mediationsverfahrens besteht in der Suche nach Problemlösungen, die für alle am Konflikt Beteiligten akzeptabel sind. Das wechselseitige Ausloten von Handlungsspielräumen und die Suche nach neuen Lösungen kennzeichnen den Mediationsprozeß.

### *3. Erfolge und Mißerfolge mit Mediationsverfahren in den USA*

Insbesondere aus den USA liegen einige Überblicksarbeiten zu Mediationsverfahren vor: Bartos 1974; Folberg/Taylor 1984; Susskind/Bacow/Wheeler 1983. Über Mediationsverfahren im Umweltbereich informiert Bingham (1986) zusammenfassend. Mediationsverfahren werden in den USA inzwischen auch im Kontext der Politischen Psychologie ausführlich abgehandelt (Barner-Barry/Rosenwein 1985, S. 202 f.). Praktische Hinweise zur Durchführung von Mediationsverfahren finden sich bei Fisher/Ury (1981).

Überall in den USA entstanden in den letzten Jahren kommerzielle und nichtkommerzielle Einrichtungen, die sich auf die Vermittlung in Umweltkonflikten spezialisierten.

Bingham (1986) untersuchte 161 im Umweltbereich durchgeführte Mediationsfälle in den USA. Seit Anfang der 70er Jahre wurde dort eine sprunghaft wachsende Zahl von Umweltkonflikten durch Mediationsverfahren behandelt und zu großen Teilen auch beigelegt. 1977 wurden 9 Fälle verhandelt, 1978 waren es 11, und 1979 waren es bereits 19; bis Mitte 1984 waren es insgesamt mehr als 160 Fälle.

In 29 der 161 Fälle ging es um eine Verbesserung der Kommunikation zwischen den Beteiligten, in 132 wurde eine konkrete Verabredung angestrebt. Davon waren 99 Standortkonflikte und 33 allgemeiner gehaltene Politikdialoge.

In diesen 132 Fällen kam es bei 103 (78%) zu einer *Übereinkunft* (79% der Standortkonflikte und 76% der Politikdialoge), in 29 Fällen wurde keine Übereinstimmung erreicht. Wenn die am Mediationsprozeß Beteiligten über *Entscheidungskompetenz* verfügten, kam es in 82% der Fälle zu einer Übereinkunft.

Bei den Fällen, in denen es zu einer Übereinkunft kam,

- wurde bei *Standortkonflikten* in 80% der Fälle die vereinbarte *Lösung umgesetzt*, bei 13% wurde sie teilweise implementiert, und in nur 7% kam es überhaupt nicht zur Umsetzung der Lösung;
- wurde bei *Politikdialogen* in 41% die vereinbarte *Lösung umgesetzt*, in 18% teilweise, und in 41% wurde nicht umgesetzt.

Bedingungen für den Mediationserfolg waren in den von Bingham dargestellten Fällen:

1. eine gute professionelle Vorstrukturierung des Prozesses durch den Mediator;
2. ein Anreiz für die Parteien, zu einer Problemlösung zu kommen;
3. die Bereitschaft und Fähigkeit der Parteien, die Interessen der anderen Seite zu verstehen und nach neuen Möglichkeiten zu suchen, diese Interessen zu befriedigen.

Der Hauptfaktor für den Erfolg lag in

4. der Anwesenheit von Personen im Mediationsprozeß, die die Verhandlungsergebnisse umsetzen können.

#### 4. Durchführung von Mediationsverfahren

Zwei Hauptformen des Mediationsverfahrens können unterschieden werden (Pruitt 1981, S. 204f.):

- Verfahrensmediation (Process Mediation): Der Mediator ist lediglich für die Gestaltung des Prozesses zuständig und verantwortlich.
- Inhaltsmediation (Content Mediation): Der Mediator beschäftigt sich in inhaltlichen Diskussionen mit dem Gegenstand der Probleme.



matik und sucht nach alternativen Lösungen, die für beide Parteien tragbar sind.

Welches Vorgehen stärker akzentuiert werden sollte, hängt von den Bedingungen des Einzelfalls ab. In jedem Fall aber erfordert die Durchführung von Mediationsverfahren ein hohes Maß an Neutralität, sozialem Status sowie fachlicher und sozialer Kompetenz. Letztere wird sich im wesentlichen aus praktischen Erfahrungen entwickeln, sie kann jedoch auch durch Weiterbildung erworben werden. Es kann hierbei jedoch auch auf eine Reihe sozialwissenschaftlicher Konzepte und Analysen zurückgegriffen werden.

In der Diskussion über Mediationsverfahren wird zumeist unterstellt, daß die Verhandlungsparteien einen Interessenkonflikt haben und der Mediations-Prozeß zu einem Interessenausgleich führen soll. Diese Sichtweise ist jedoch nicht hinreichend. (Umwelt)politische Konflikte sind nicht allein eine Widerspiegelung von unterschiedlichen Interessen. Sie bestehen auch in Fehlwahrnehmungen und Mißinterpretationen des anderen sowie mangelnder Selbstreflexion des eigenen Standpunkts. Während die Akzentuierung eines Interessenkonflikts auf die Sachebene des Problems bezogen ist, richtet sich das selbstreflexive Vorgehen auf die psychischen Determinanten derer, die Interessen artikulieren.

Betrachtet man den Mediationsprozeß als ein Verfahren, in dem Kommunikationsdefizite beseitigt werden sollen, so können sich diese Defizite sowohl auf die Sachebene, auf der Interessen artikulierbar werden, als auch auf die psychische Hintergrundstruktur richten. Der Umgang sowohl mit Interessen und Sachinformationen als auch mit Wahrnehmungen und standortgebundenen Bewertungen wird damit zum Gegenstand der politischen Bildung. Je nachdem, welche Seite durch die Beteiligten in einem konkreten Fall ausgeblendet ist, ergeben sich unterschiedliche Anforderungen an die Gestaltung des Mediationsverfahrens, die ich als Theorem der paradoxen Mediationsstrategie bezeichnen möchte:

1. Je mehr die Beteiligten den Konflikt als einen interessengeleiteten Sachkonflikt interpretieren, desto mehr wird es erforderlich, die psychischen Hintergrundstrukturen zu thematisieren.
2. Je mehr die Beteiligten den Konflikt als Ausdruck ihrer eigenen psychischen Struktur interpretieren, desto mehr wird es erforderlich, die Auseinandersetzung auf der Sachebene zu suchen.

Beide Strategien können in einem Mediationsverfahren Anwendung

finden. Es würde sich dann ein Oszillieren zwischen Sachebene und psychischer Ebene ergeben. Diesen Oszillationsprozeß hätte der Mediator zu steuern.

## 5. Effekte in Mediationsverfahren

Im Ablauf von Mediationsverfahren spielt eine Reihe psychischer und sozialer Effekte eine mitbestimmende Rolle:

*Wahrung des Gesichts:* Eine wichtige Funktion des Mediators in Verhandlungssituationen besteht darin, den Verhandlungsparteien zu helfen, bei Kompromissen ihr Gesicht zu wahren (Rubin 1983). Diese Funktion konnte durch Pruitt/Johnson (1970) in einer experimentellen Untersuchung nachgewiesen und differenziert werden: In der Verhandlungssituation ohne Mediator gab es eine inverse Beziehung zwischen der Höhe des Kompromisses und der wahrgenommenen persönlichen Stärke des Verhandlers. Verhandler scheinen Kompromisse als Ausdruck persönlicher Schwäche zu interpretieren. Dieser inverse Zusammenhang ist unter Mediations-Bedingungen nicht gegeben. Durch die Anwesenheit des Mediators können Verhandler offensichtlich Kompromisse eingehen, ohne sich selbst gleichzeitig als schwach zu erleben.

*Problemdeskription:* Ob Verhandler zu einer Lösung kommen können, ist auch abhängig von der Art der Problemdeskription. Verhandler können den Bezugsrahmen für ihre Verhandlungssituationen positiv oder negativ strukturieren. Der innere Bezugsrahmen hat entscheidenden Einfluß auf Verhandlungsstrategien. Der Mediator kann Kompromisse durch die Akzentuierung dieses Bezugsrahmens positiv oder negativ beeinflussen (Bazerman 1983). Die Verminderung eines umweltbelastenden Verpackungsaufwands ist gegenüber der derzeitigen Situation als Erfolg wertbar, sie kann aber auch – gemessen an möglichen Maximalforderungen, die real aber nicht durchsetzbar sind – als Mißerfolg gesehen werden.

*Fixed-pie-assumption:* Verhandler nehmen oft zu Unrecht an, daß ihre Interessen direkt mit denen des anderen im Widerspruch stehen. Sie konstruieren so kognitiv eine Gewinner-Verlierer-Situation. Integratives Verhandeln (integrative bargaining) sucht nach Lösungen, die für

beide Verhandler einen Gewinn darstellen. Dies ist in mehr Situationen möglich, als es sich die Verhandler in der Regel vorstellen. Ein sinnvolles Training von Mediatoren muß darauf abzielen, die kreativen Fähigkeiten zu fördern, die es ermöglichen, integrative Lösungen zu finden (Bazerman 1983).

*Schwierigkeiten, gangbare Alternativen anzunehmen:* Es kann sein, daß eine Partei in eine gangbare Alternative nicht einwilligt, weil sie befürchtet, die andere Partei könnte danach noch weiterreichende Forderungen stellen. Ein weiteres Hindernis besteht, wenn die gangbare Alternative mit einem Image-Verlust verbunden zu sein scheint. Und schließlich wird sie dann nicht angenommen, wenn sie mit Grundsatzzpositionen kollidiert (Pruitt 1981).

*Einfühlungsvermögen der Beteiligten:* Die Auswirkungen der Fähigkeit, sich in die Sichtweisen/Perspektiven der Verhandlungspartner hineinzusetzen, wurden von Neale/Bazerman (1983) untersucht. Ergebnis und Prozeß der Verhandlungen wurden durch die Fähigkeit, unterschiedliche Perspektiven zu verstehen, bedeutsam beeinflusst. Je höher diese Fähigkeit ausgeprägt war, desto zufriedener waren die Betroffenen auch mit dem Verhandlungsergebnis, und desto kompromißbereiter waren deren Verhandlungspartner.

*Überschätzung der eigenen Urteilsgröße:* Verhandler überschätzen die Wahrscheinlichkeit, daß ihr letztes Verhandlungsangebot – und nicht das des Verhandlungsgegners – durch einen Schiedsrichter angenommen wird. Eine Erklärung dafür mag in Schwierigkeiten, die Sicht des anderen nachzuvollziehen, liegen. Die eigene Sicht wird für so vernünftig gehalten, daß das eigene Angebot scheinbar »für sich spricht«. Durch Training (Information über diesen Effekt) kann die objektive Einschätzung der Erfolgchancen von letzten Angeboten verbessert und die Kompromißbereitschaft erhöht werden (Bazerman/Neale 1982).

## 6. Anforderungen an Mediatoren

Am Verhalten des Mediators lassen sich unterschiedliche Stile voneinander abgrenzen, die in Analogie zu den von Pruitt (1981) skizzierten Grundstrategien definiert werden können. Hierzu untersuchten Carnevale/Pegnetter (1985) 38 Mediatoren in einer schriftlichen Befragung.

Die Mediatoren waren in Konflikten zwischen Lehrgewerkschaften und Schulen, Polizei und Stadtverwaltung etc. tätig. Sie hatten im Mittel Erfahrungen mit 43 Fällen und waren im Durchschnitt 5, 6 Jahre als Mediatoren tätig. Carnevale/Pegnetter unterschieden drei Verhaltensstile des Mediators:

**Direktives Vorgehen:**

Der Mediator versucht eine bestimmte Lösung durchzusetzen und die Verhandlungsparteien durch entsprechende Manipulationen zu einer Beendigung des Konflikts zu führen.

**Reflexives Vorgehen:**

Der Mediator versucht, sich selbst in die Konfliktstruktur einzuarbeiten und auf der Basis dieses Reflexionsprozesses später Maßnahmen aufzubauen.

**Nondirektives Vorgehen:**

Der Mediator versucht die Wahrscheinlichkeit dafür zu erhöhen, daß die Verhandlungsparteien selbst Lösungen finden. Er versucht, mit einem Minimum an Vorschlägen und Manipulationen auszukommen.

Hierbei ergab sich:

- Es gibt keine spezifische Vorgehensweise (direktiv, reflexiv, nondirektiv), die in besonderer Weise mit Erfolg korreliert ist.
- Erfolg wird jedoch durch die Erfahrung der Mediatoren vorhergesagt. Je erfahrener ein Mediator ist, desto erfolgreicher ist er auch.
- Je komplexer die Probleme werden, desto mehr werden nondirektive Strategien angewandt.
- Je mehr Erfahrungen ein Mediator hat, desto weniger taktisches Verhalten zeigt er.
- Feindliche Haltung der Verhandlungsparteien untereinander führt zu eher direkтивem Verhalten des Mediators.

Unabhängig von den berichteten Strategien hing der Mißerfolg im Mediationsverfahren mit den folgenden Urteilen der Mediatoren zusammen:

- Die Verhandler haben unrealistische Erwartungen,
- sie sind nicht an einer Lösung interessiert,
- sie sind gegeneinander feindlich eingestellt,
- sie bringen zu viele Aspekte in den Mediationsprozeß ein,
- sie vertrauen dem Mediator nicht.

Als wichtigste Eigenschaft des Mediators nennt Pruitt (1981) den Rapport zwischen dem Mediator und den Verhandlungsparteien. Ein

Mediator, dem man vertraut, kann besser überzeugen, er kann auch mehr durchsetzen. Ein sehr durchsetzungsfähiger Mediator kann aber leicht in die Rolle des Schiedsrichters kommen, der Lösungen durchsetzt, die beide Parteien meinen, annehmen zu müssen, ohne letztlich von ihnen überzeugt zu sein.

Simkin (1971, zit. n. Raiffa 1983) formulierte u. a. die folgenden Anforderungen an einen Mediator:

1. die unerschöpfliche Geduld von Hiob,
  2. die Ernsthaftigkeit und Sturheit eines Engländers,
  3. irischen Humor,
  4. die physische Ausdauer eines Marathonläufers,
  5. die Fähigkeit auszuweichen, wie ein »Halfback« beim American Football,
  6. die Weisheit und Schläue von Machiavelli,
  7. die systematische Menschenkenntnis eines Psychiaters,
  8. die Widerstandsfähigkeit eines Rhinoceros,
  9. die Weisheit von Salomo,
- und in mehr ernsthafter Weise:

10. Integrität und Unparteilichkeit,
11. Kenntnisse in Verhandlungsprozessen und Vertrauen in kollektive Entscheidungsfindung,
12. Vertrauen in Freiwilligkeit (im Gegensatz zu anordnenden Kommunikationsstrukturen),
13. Glauben an menschliche Entwicklungspotentiale,
14. die Fähigkeit, das Machbare vom Wünschbaren zu unterscheiden,
15. hinreichenden persönlichen Antrieb und Selbstbewußtsein und die Bereitschaft, sich selbst gegenüber kritisch zu sein.

Über diese eher personenbezogenen Eigenschaften hinaus ist es wesentlich, daß der Mediator in der Interaktion mit den Verhandlungspartnern, mit denen er umgeht, über eine ausreichende soziale Anerkennung (Status) verfügt. Es scheint gut vorstellbar, daß z. B. ein Direktor einer Volkshochschule als Mediator bei einem kommunalen Problem (z. B. Bau oder Nichtbau einer neuen Umgehungsstraße) auftritt, in einem anderen Problembereich aber, vielleicht bei überregionalen Standortplanungen großschemischer Anlagen, nicht von den Beteiligten als glaubwürdiger Mediator angesehen wird. Glaubwürdigkeit, Neutralität und sozialer Status stellen keine festen Eigenschaften einer Person oder Institution dar, sie sind Merkmale der Interaktion zwischen dem Mediator und den Verhandlungsparteien.

## 7. Umsetzungen in der politischen Bildungsarbeit

Die Umsetzung von Mediationsverfahren in der politischen Bildungsarbeit kann in zweierlei Weise erfolgen. Zum einen können sich Träger dieser Arbeit selbst – in den Bereichen, in denen sie tätig sind – als Vertreter von Partikularinteressen verstehen und in dieser Funktion als Beteiligte in Mediationsverfahren agieren. Sie können sich aber auch als (relativ) neutral einschätzen und selbst zum Träger von Mediationsverfahren werden. Dies sei abschließend wieder am Beispiel der Bildungsarbeit in Verbraucherschutzinstitutionen verdeutlicht.

*Interessenvertretung in Mediationsverfahren:* Verbraucherschutzinstitutionen sind zunächst Interessenvertretungen von Verbrauchern. Deren Interessen können bzw. müssen auch in Verhandlungen »vor Ort« vertreten werden. In dem Maße, in dem z. B. Mediationsverfahren sich in der Bundesrepublik Deutschland durchsetzen, werden auch Verbraucherschutzinstitutionen in solche Verhandlungen einbezogen werden. Auf diese Aufgabe müssen sie sich vorbereiten. Es reicht in derartigen Verhandlungen nicht, sich Klarheit über seine eigenen Forderungen zu verschaffen; es wird notwendig, auch darüber nachzudenken, wie die eigenen Interessen gegenüber anderen Interessen zur Geltung und wo sie in Übereinstimmung gebracht werden können. Insbesondere wird es erforderlich sein, sich über die eigenen Angebotsmöglichkeiten Klarheit zu verschaffen. Solche Überlegungen können nicht (nur) allgemein erfolgen, sie müssen in jedem konkreten Problemfall neu vor Ort angestellt werden. Ein solches Verfahren erzwingt einen höheren Grad an Verantwortungsbewußtsein gegenüber Verbraucher- und Umweltfragen. Es erzwingt die Abkehr von einem naiven Fordern des Gewünschten, einen Umgang mit dem Machbaren und eine stärkere Reflexion der eigenen Möglichkeiten und Beiträge zur Problemlösung.

*Trägerschaft von Mediationsverfahren:* Personen oder Organisationen, die als Träger von Mediationsverfahren auftreten (wollen), müssen gegenüber den Konfliktsituationen, in denen sie vermitteln wollen, eine gewisse Neutralität haben und über eine hinreichende Glaubwürdigkeit verfügen. In speziellen Problemfeldern erscheint es vorstellbar, daß auch Verbraucherschutzinstitutionen eine solche Rolle einnehmen: z. B. ein Konflikt um den Bau bzw. die Gestaltung einer Fußgängerzone, die zwischen den anliegenden Geschäftsinhabern, der Kommu-

nalverwaltung und einer Umweltschutz-Bürgerinitiative strittig ist, oder Vermittlung in einem Konflikt zwischen einem Hersteller, der ein Umweltgütesiegel (z. B. den Umweltengel) haben möchte, und einer Jury, die dies ablehnt. Wichtig ist in solchen oder ähnlichen Fällen, daß die Verbraucherschutzeinrichtungen von allen Beteiligten als ein vergleichsweise neutraler Partner wahrgenommen werden. Auch ist es notwendig, daß sich die Verbraucherschutzeinrichtungen auf die Übernahme derartiger Funktionen institutionell und personell vorbereiten, wenn sie diese Rolle ausfüllen wollen.

Zu dieser Vorbereitung gehört auch eine Schulung von Mediatoren, die folgende Elemente umfassen muß:

- Vermittlung von Grundkenntnissen über gruppendynamische Prozesse und psychologische Interventionsverfahren,
- Entwicklung der eigenen Persönlichkeit in einem Selbsterfahrungsprozeß,
- Lernen und Üben spezifischer Interventionstechniken,
- permanente Kontrolle des eigenen Verhaltens in der Mediationsgruppe durch Kollegen (Supervision).

Mit solchen Schulungen und tätigkeitsbegleitenden Unterstützungen würde sich das Spektrum politischer Bildungsarbeit im Verbraucherschutz erweitern. Über die Vermittlung von Wissen hinaus würde ein solches Training in spezifischen Formen sozialer Kompetenz die Eingriffschancen der Bildungsarbeit in reale gesellschaftliche Konfliktfelder erhöhen.

## *Literatur*

Barner-Barry, C./Rosenwein, R.: *Psychological Perspectives on Politics*. Englewood Cliffs 1987.

Bartos, O. J.: *Process and Outcome of Negotiations*. New York, London 1974.

Bazerman, M. H.: *Negotiator Judgement*. In: *American Behavioral Scientist* 1983, H. 2, S. 211-288.

Bazerman, M. H./Neale, M. A.: *Improving Negotiation Effectiveness Under Final Offer Arbitration: The role of selection and training*. In: *Journal of Applied Psychology* 1982, H. 5, S. 543-548.

Becker, J.: *Informales Verwaltungshandeln zur Steuerung wirtschaftlicher Prozesse im Zeichen der Deregulierung. Eine Herausforderung an Verwaltung*

- und Verwaltungsrecht, in: Die öffentliche Verwaltung 1985, H. 23, S. 1003–1011.
- Bingham, G.: Resolving Environmental Disputes. A Decade of Experience. Washington D. C. 1986.
- Bohne, E.: Informales Verwaltungs- und Regierungshandeln als Instrument des Umweltschutzes. In: Zeitschrift für Verwaltungslehre, Verwaltungsrecht und Verwaltungspolitik 1984, H. 4, S. 343–373.
- Carnevale, P. J. D./Pegnetter, R.: The Selection of Mediation Tactics in Public Sector Disputes: A contingency analysis. In: Journal of Social Issues 1985, H. 2, S. 65–81.
- Dierkes, M./Fietkau, H. J.: Umweltbewußtsein – Umweltverhalten. Stuttgart 1988.
- Fietkau, H. J.: Bedingungen ökologischen Handelns. Weinheim 1984.
- Fisher, R./Ury, W.: Getting to Yes. Negotiation agreement without giving in. Boston 1981.
- Folberg, J./Taylor, A.: Mediation. A comprehensive guide to resolving conflicts without litigation. San Francisco u. a. 1984.
- Habermas, J.: Theorie des kommunikativen Handelns, Band 1 und 2. Frankfurt/M. 1981.
- Jaspers, C.: Plato, Augustin, Kant. Drei Gründer des Philosophierens. München 1965.
- Neale, M. A./Bazerman, M. H.: The Role of Perspective-Taking Ability in Negotiation under Different Forms of Arbitration. In: Industrial and Labor Relations Review 1983, H. 3, S. 378–387.
- Pruitt, D. G.: Negotiation Behavior. New York u. a. 1981.
- Pruitt, D. G.: Strategic Choice in Negotiation. In: American Behavioral Scientist 1983, H. 2, S. 167–194.
- Pruitt, D. G./Johnson, D. F.: Mediation as an Aid on Face Saving in Negotiation. In: Journal of Personality and Social Psychology 1970, H. 3, S. 239–246.
- Raiffa, H.: Mediation of Conflicts. In: American Behavioral Scientist 1983, H. 2, S. 195–210.
- Rubin, J. Z.: Negotiation. An introduction to social issues and themes. In: American Behavioral Scientist 1983, H. 2, S. 135–147.
- Susskind, L./Bacow, L./Wheeler, M. (Eds.): Resolving Environmental Disputes. Cambridge/Mass. 1983.