ECONSTOR
Make Your Publications Visible.

A Service of
ZBW
Leibniz-Informationszentrum Wirtschaft
Leibniz Information Centre for Economics

Fietkau, Hans-Joachim

Working Paper — Digitized Version

Leitfaden Umweltmediation: Hinweise für Verfahrensbeteiligte und Mediatoren

WZB Discussion Paper, No. FS II 94-323

Provided in Cooperation with:
WZB Berlin Social Science Center

Suggested Citation: Fietkau, Hans-Joachim (1994) : Leitfaden Umweltmediation: Hinweise für Verfahrensbeteiligte und Mediatoren, WZB Discussion Paper, No. FS II 94-323, Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (WZB), Berlin

This Version is available at:
https://hdl.handle.net/10419/77615

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.

WWW.ECONSTOR.EU

Mitglied der Leibniz-Gemeinschaft

WZB

WISSENSCHAFTSZENTRUM BERLIN
FÜR SOZIALFORSCHUNG

FS II 94-323

Leitfaden Umweltmediation

Hinweise für Verfahrensbeteiligte und Mediatoren

Hans-Joachim Fietkau

0 8. DEZ. 1994 Weltwirtschaft Kiel
W 188 (94,323) mi gs sig kä

papers

Forschungsschwerpunkt
Technik
Arbeit
Umwelt

Das Papier hat seine Quelle in vielen Gesprächen mit meinen ProjektkollegInnen Katharina Holzinger, Birgit Lackmann, Karin Pfingsten und Helmut Weidner, Georges M. Fülgraff (Mediator "unseres" Verfahrens zum Abfallwirtschaftskonzept im Kreis Neuss), Meinfried Striegnitz (Mitinitiator und Mediator des "Münchehagen-Mediationsverfahrens), Lilo Thiede (meine kritischste Kollegin und Lebensgefährtin) und vielen anderen. Ihnen möchte ich an dieser Stelle ebenso danken wie Christa Hartwig, die als Sekretärin im Projekt nicht nur diesen Text in Ordnung gebracht hat.

Zusammenfassung

Der Text soll Hinweise auf Voraussetzungen sowie für die Gestaltung und Durchführung von Mediationsverfahren geben. Hierbei wird an die Forschungsergebnissse und die praktischen Erfahrungen angeknüpft, die im Zusammenhang mit dem Forschungsprojekt "Mediationsverfahren im Umweltschutz" des Wissenschaftszentrums Berlin für Sozialforschung entstanden. Das Projekt ist interdisziplinär und international angelegt und wird gemeinsam von Helmut Weidner und mir geleitet.

Die Erfahrungen, die in diesem Projekt gesammelt werden konnten, sind hier in Ausschnitten (hoffentlich den einschlägigen) verkürzt, oft überpointiert und in ihrem empirischen Hintergrund oft unbelegt dargestellt. Sie sollen Diskussionen anregen und Praktikern Hinweise, nicht Ratschläge, zur Verfügung stellen. In diesem Beitrag geht es um eher personenbezogene Bedingungen des Verfahrens und um praktische Aspekte der Verfahrensgestaltung. Er soll dazu dienen, sowohl Mediatoren als auch Teilnehmern am Mediationsverfahren handlungsleitende Gesichtspunkte darzustellen. Auf rechtliche, staatstheoretische, verwaltungswissenschaftliche sowie politiktheoretische Gesichtspunkte wird hier nicht näher eingegangen. Die zugrundeliegenden psychologischen Theorien werden insoweit behandelt, als sie als "naive" Theorien für den Mediator bzw. für die Verfahrensteilnehmer handlungsleitend werden können.

Summary

The purpose of this article is to lay out some of the general preconditions for a mediation procedure and to show how such a procedure could be set up and carried out. I shall draw upon research results and practical experience gained in the course of the "Mediation Project" carried out by the Science Center Berlin for Social Research (WZB). This project was an interdisciplinary, international social science endeavor under the leadership of Helmut Weidner and myself. The experiences we gathered in this project I have put together here as a set of highly abbreviated extracts. The issues are often pointedly overexaggerated and presented here without empirical substantiation. My reason for presenting the material in this form is, first, to stimulate discussion and, second, to offer some hints or suggestions — *not* advice — to practitioners. The article deals mainly with person-related preconditions for mediation and the practical aspects to setting up such a procedure; it is designed to give mediators and participants some practical guidelines. I shall not consider in any depth here the underlying legal, state, administrative, or political constraints and perspectives affecting a mediation. The underlying psychological theories will be dealt with only insofar as they — qua "naive" theories — could be used as guidelines in a mediation procedure by mediator and participants.

Inhaltsübersicht

Einleitendes ---------- 4

Veränderungen im Mediationsprozeß ---------- 8

Einige Prinzipien und Erfahrungen ---------- 9

Ablauf und Organisatorisches ---------- 14

Das Handeln des Mediators ---------- 20

Das Harvard-Konzept ---------- 23

Subjektive Risikofaktoren oder "was halten wir für gefährlich?" ---------- 28

Verfahrenseffekte ---------- 31

Die psychologistische und politizistische Sichtweise
des Mediationsprozesses als gedankliche Ordnungsmuster ---------- 33

Trainingsmöglichkeiten ---------- 37

12 Hinweise, falls Sie das Mediationsverfahren
scheitern lassen wollen ---------- 41

Checklisten ---------- 43

Literaturhinweise und -empfehlungen ---------- 47

Anhang: Konsensfindung für eine nachhaltige Zukunft:
Leitprinzipien (Canadian Round Tables 1993) ---------- 52

Einleitendes

Eine ganz normale Planung

Eine Müllverbrennungsanlage soll gebaut werden. Die entsorgungspflichtige Gebietskörperschaft (z.B. ein Landkreis) plant diese Anlage, um ihrem Entsorgungsauftrag gerecht werden zu können. Die Gemeinde, auf deren Land diese Anlage errichtet werden soll, wehrt sich dagegen. Es bilden sich Bürgerinitiativen; überregionale Naturschutzverbände beteiligen sich an der Diskussion, die politischen Parteien nehmen zu dem Vorhaben in unterschiedlicher Weise Stellung, wobei auch innerhalb einer Partei je nach örtlicher Ebene unterschiedliche Positionen vertreten werden. Die Argumente fächern sich aus: Luftbelastung, erhöhtes Verkehrsaufkommen durch anliefernde Lkws, Ausschöpfung der Einsparpotentiale, Verfügbarkeit technischer Alternativen, sinkende Grundstückspreise in der Umgebung etc. Hinter jedem Argument stehen wieder neue Interessengruppen. Viele Argumente erfordern fachliche Stützung durch Experten. Es entsteht eine öffentlich geführte Diskussion, die sich in den lokalen Medien niederschlägt. Vorwürfe und Unterstellungen machen sich breit. Die Beteiligten beginnen auf der Klaviatur der Planungs- und Genehmigungsverfahren zu spielen. Man trickst und droht. Die Dinge verzögern sich, der Kreis gerät unter Druck. Das Regierungspräsidium und Landesbehörden schalten sich ein und drängen auf eine schnelle Lösung. Aber das Drängen nützt nichts, im Gegenteil.....

Dieses Szenario treffen wir in der Bundesrepublik Deutschland immer häufiger an. Wir finden es nicht nur im Abfallbereich, sondern auch bei vielen anderen umweltrelevanten Großvorhaben: Altlastensanierung, Flugplätze, Bahntrassen, Autobahnen, Golfanlagen usf.

Konfliktlösung durch Mediation

Wie kann eine solche Konfliktstruktur aufgelöst werden? Welche Entscheidungsformen und Entscheidungsgesichtspunkte können zum Tragen kommen?

Die traditionellen Entscheidungsprozesse können sich bei solchen Problemlagen lange hinziehen, hohe Kosten verursachen, Personen und Institutionen diskreditieren und zu suboptimalen Ergebnissen führen. Diese Entscheidungsprozesse sind wesentlich dadurch gekennzeichnet, daß sich "die Stärkeren" durchsetzen,

z.B. die Mehrheiten im Kreistag, und daß die Problemlösungswege bzw. die Wege der Konfliktaustragung durch Inanspruchnahme rechtlicher Vorgaben und Instrumente geprägt sind.

Die damit verbundenen Schwierigkeiten der Problemlösung bestehen u.a. darin, daß viele, die von diesen Entscheidungen betroffen sind, kaum die Möglichkeit haben, in diesen Prozeß wirksam einzugreifen und daß Kompetenzen, die in diesen Gruppierungen versammelt sind, nicht konstruktiv für die Problemlösung genutzt werden. Dies führt in aller Regel zu Unzufriedenheit, Protesten, juristischen Auseinandersetzungen und Vertrauensverlusten. Aus dieser Problemlage heraus haben sich insbesondere in den USA (Bingham 1986, Susskind et al 1983), Kanada (Dorcey & Riek 1987) und in Japan (Tsuru & Weidner 1989) neue Formen der Konfliktregulierung herausgebildet, die stärker auf Konsensbildung, Such- und Aushandlungsprozesse setzen; sie finden ergänzend zu den förmlichen Entscheidungsverfahren statt.

Informelle Formen der Konfliktregulierung finden zunehmend auch in Deutschland bei umweltrelevanten Planungen Beachtung und Anwendung . In Sonderheit sind dies partizipationsorientierte Moderationen, aber auch Mediationsverfahren (Umweltmediation), in denen ein neutraler Dritter in diesem Prozeß eine steuernde Rolle einnimmt. Für Umweltmediation gibt es in Deutschland bislang kaum (wie z.B. in Kanada, vgl. Anhang) konventionalisierte Standards, sondern allenfalls Einzelerfahrungen. Die praktischen Gestaltungsformen einer Umweltmediation sind vielfältig.

Das Mediationsverfahren zu einer undichten Deponie in Münchehagen (Niedersachsen), das nach vielen Jahren der Konflikteskalation von Meinfried Striegnitz initiiert und mediiert wurde, gab (mit) den Anstoß für Umweltmediation in Deutschland. Das Mediationsverfahren stößt auch im Zusammenhang der Lösung anderer umweltbezogener Konflikte auf das Interesse von Wissenschaft und Praxis (Fietkau & Weidner 1992); die Zahl der Anwendungsfälle steigt (vgl. Claus & Wiedemann 1994). Schriftliche Darstellungen des Neusser Verfahrens, auf denen dieser Text wesentlich mitberuht, sind im Literaturverzeichnis gesondert aufgeführt. Juristen haben begonnen, die Integration von Mediationsverfahren in förmliche Verfahren zu diskutieren (Hill 1992, Hoffmann-Riem & Schmidt-Aßmann 1990, Holznagel 1990). In den USA fanden in der sozialwissenschaftlichen Forschung schon früh psychologische Gesichtspunkte Beachtung (z. B. Pruitt 1981, Lim & Carnevale 1990).

Mediation ist eine soziale Technik, mit deren Hilfe (Interessen)Konflikte zwischen zwei oder mehr Parteien unter Hinzuziehung eines neutralen Dritten zur Sprache gebracht, geklärt und möglicherweise beigelegt werden sollen. 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 kennzeichnet den Mediationsprozeß. Er besteht in Aushandlungsprozessen, in denen konsensuale Konfliktregelungen angestrebt werden.

Mediation stellt eine bestimmte Form eines sozialen Entscheidungsprozesses dar, der sich von anderen Formen (staatlich geregelten Partizipationsverfahren, offenen Diskussionsrunden, Schiedsverfahren, Gerichtsverfahren usw.) unterscheidet. Die Hauptbesonderheit des Mediationsverfahrens besteht in der Einbeziehung eines neutralen "Mediators" in den Entscheidungsfindungsprozeß. Dieser hat die Aufgabe, durch die Gestaltung des Verfahrens und durch Hilfen im Kommunikationsprozeß zwischen Beteiligten die Entwicklung einvernehmlicher Konfliktlösungen zu begünstigen. Er soll hierbei weder eigene Interessen an der strittigen Sache selbst haben, noch soll er über die Macht, Entscheidungen in der Sache selbst, etwa i.S. eines Schiedsspruchs zu treffen, verfügen.

Besonderheiten der Umwelt-Mediation

Es ist schwierig, Interessen wie "Umweltschutz" oder die Interessen zukünftiger Generationen in einem Mediationsverfahren organisatorisch zu repräsentieren. Repräsentiert werden können nur solche Interessen, die sich bereits gesellschaftlich organisiert haben. Damit kann manches unter den Tisch fallen.

Umweltbewußtsein ist insofern ubiquitär, als es jeder für sich in Anspruch nimmt (Fietkau 1984). Die Auseinandersetzung in einer Umwelt-Mediation geht also nicht um die Frage, ob wir Umweltschutz wollen, sondern darum, wie und in welchem Umfang wir umweltgerechte Lösungen realisieren können.

Der Teufel sitzt in der Operationalisierung. Z.B.: Müllvermeidung ist als Handlungsprinzip heute weitgehend unstrittig. Strittig wird es, wenn die Frage auftaucht, welchen Müll wir in welchen Zeiträumen wie vermeiden wollen oder können (vgl. Pfingsten 1993).

Bei umweltrelevanten Planungen, die sich konfliktreich über Jahre hinziehen können (vgl. z.B. die 22-jährige, derzeit noch nicht abgeschlossene, Planungsgeschichte der Deponie Mainhausen in Hessen), sind die zeitintensiven Konflikte oft diejenigen, die zwischen unterschiedlichen staatlichen Organen (z.B. Gebietskörperschaften) existieren. Gegen ein einheitlich agierendes politisch-administratives System hätten z.B. Bürgerinitiativen kaum ein nennenswertes Verzögerungspotential. Umweltmediation richtet sich somit wesentlich auch auf eine Konfliktregulierung zwischen administrativen und politischen Einheiten.

Was darf man von Mediation erwarten und was nicht?

Nach den wenigen vorliegenden Erfahrungen mit Umweltmediation in Deutschland kann man von diesem Verfahren erwarten:

Informationsgewinn,
Zuwachs an Transparenz,
kompetenteres Argumentieren,
Abgrenzung konsensualer und strittiger Punkte und
qualitativ bessere Problemlösung (zumindest in Teilfragen).

Nicht unbedingt erwarten sollte man:

Konsens in allen Fragen,
nachhaltige Verbesserung des politischen Klimas,
Verfahrensbeschleunigung und
Imageverbesserung und Akzeptanzerhöhung der Akteure
in der Öffentlichkeit.

Insgesamt: Bei realistischem Anspruchsniveau sind durch Umweltmediation Vorteile gegenüber förmlichen Verfahren zu erwarten. Auch wenn es in einem Mediationsverfahren in wesentlichen Fragen nicht zu einer Einigung kommt, kann es erheblich zur Klärung eigener und fremder Standpunkte beitragen. Ob ein solches Ergebnis den Aufwand lohnt, ist Sache der individuellen Beurteilung derer, die am Verfahren teilnehmen.

Veränderungen im Mediationsprozeß

In einem Mediationsverfahren finden Veränderungen statt. Für einen günstigen Verfahrensverlauf können verallgemeinernd Richtungen angegeben werden, in denen sich dieser Prozeß entwickelt. Da solche Veränderungen nicht sicher auftreten - Verfahren können auch scheitern - ist es Aufgabe der Beteiligten, diese Entwicklungsmöglichkeiten in den Blick zu nehmen und zu ihrer Realisierung beizutragen.

Veränderungen der Problemstruktur:

Aus einem unübersichtlichen Gewirr von Problemen kann es durch gedankliche Ordnungsleistungen zu einer überschaubaren Zahl definierter Einzelfragen kommen. Einige davon werden spontan konsensual lösbar sein; andere werden zum Gegenstand von Aushandlungen, manche mögen strittig bleiben und nur qua Mehrheitsbeschluß oder im Rahmen eines förmlichen Entscheidungsweges entschieden werden können. Die Partialisierung eines komplexen Problemgefüges wirkt entideologisierend (z.B. von "ohne Verbrennung geht gar nichts" zu "bezogen auf welche Müllfraktionen ist in welchem Umfang auf Grund technischer und juristischer Rahmenbedingungen Verbrennung geboten?").

Durch den wechselseitigen Austausch von Wissen und durch die Hinzuziehung externen Sachverstands findet eine Erweiterung des Informationsstandes bei allen (nicht nur bei einigen) Verfahrensbeteiligten statt. Im Verlauf verbessert sich die Möglichkeit der Informationsbewertung. Die Beteiligten lernen zwischen wichtigen und unwichtigen, sicheren und unsicheren Wissensbeständen zu unterscheiden.

Veränderungen in der Ergebnisbewertung

Im Verlauf des Verfahrens entwickeln die Beteiligten gemeinsam Maßstäbe für die Erfolgsbewertung des Mediationsverfahrens. Auf einer relativ allgemeinen Ebene sollte dies konsensual möglich sein. Anzustreben ist natürlich auch eine konsensuale Operationalisierung der Kriterien. Wenn diese gelingt, wird das Verfahrensergebnis bewertbar und die Ergebnisimplementation kann überprüft werden. Im Verlauf eines Mediationsverfahrens kann es auch zu einer Überprüfung der Ein-

gangserwartungen der Beteiligten kommen. Erreichbare Ziele werden von nicht erreichbaren getrennt. So ist es in einem Mediationsverfahren zur Gestaltung eines Abfallwirtschaftskonzepts einer Gebietskörperschaft (vgl. das Beispiel Neuss) sinnvoll, eine Auseinandersetzung um übergeordnete Rechtslagen, die durch die Gebietskörperschaft nicht verändert werden können, auch dann aus der Diskussion auszublenden,, wenn sie unmittelbar relevant sind. Mediationsverfahren müssen sich auf das Gestaltbare konzentrieren. Dies aber erfordert einen Entwicklungsprozeß bei den Beteiligten im Verfahren.

Veränderungen in den Beziehungen der Problembeteiligten

Informationsunterschiede zwischen den Verfahrensbeteiligten werden geringer. Eine konflikthafte Beziehung verändert sich in eine konstruktive Zusammenarbeit. Die wachsende Kompetenz der Beteiligten führt dazu, daß sie unabhängiger von Hintergrundideologien und Gruppennormen als autonome Individuen in die Lage kommen, verantwortlich (vor sich selbst) zu handeln. Die wachsende Sachorientierung macht Machtasymmetrien während der Umweltmediation zwischen den Beteiligten weniger wichtig. In konflikthaft gebliebenen Fragen kann es nach einer abgeschlossenen Mediation wieder zu einem Aufbrechen von Machtgesichtspunkten im förmlichen Entscheidungsprozeß kommen.

Einige Prinzipien und Erfahrungen

Niemand braucht eine Verbrennungsanlage

Niemand braucht eine Müllverbrennungsanlage. Wir brauchen aber alle eine gute, besser die beste Lösung unserer Müllprobleme: Eine Lösung, die den örtlichen Gegebenheiten angemessen ist, die möglichst wenig negative Auswirkungen hat, die zukunftssicher auf sich verändernde Abfallsituationen und umweltrelevante neue Erkenntnisse reagieren kann usf. Konsensuale Entscheidungsfindungen im Zusammenhang mit der Lösung der Abfallproblematik (aber analog auch in anderen Themenfeldern) leiden darunter, daß sich der Streit auf die Techniken bezieht. "Verbrennung ja oder nein" wird zur wissenschaftlich gestützten Glaubensentscheidung. Eine solche Diskussion kann sehr irrational

werden. Rationaler könnte es sein, ortsbezogen über Umweltqualitätsstandards zu diskutieren: Sollen Mülltransporte minimiert werden, um Verkehrsentlastungen herbeizuführen? Welche Qualitätsanforderungen an die Luft- und Grundwasserqualität sind in der Region in welchen Zeithorizonten besonders relevant? Welche Anforderungen lassen sich in den Bereichen Haus- und Gewerbemüll mittelfristig stellen und umsetzen? Gibt es spezifische landschaftsgestalterische Notwendigkeiten? Die Beantwortung solcher und ähnlicher Fragen kann zu einem Anforderungsprofil führen, auf das planerisch und anlagentechnisch reagiert werden kann. Die Aufgabe des Entscheidungsprozesses bestünde nach dem Umreißen eines Anforderungsprofils darin, in Zusammenarbeit mit Experten technische Realisierungsformen zu suchen, die dem Profil am ehesten entsprechen. Ein solches Vorgehen könnte die Diskussion "Verbrennung ja oder nein" zu einer Diskussion "Verbrennung nur, wenn...." transformieren. Natürlich ist niemand dagegen gefeit, daß ideologische Vorentscheidungen über manipulative Kriterienfestlegungen stabilisiert werden. Aber gegen welche Böswilligkeit gibt es schon Kräuter?

Nur der Einzelfall ist wichtig

Mediation ist ein Verfahren, in dem Problembeteiligte für das Problem, an dem sie beteiligt sind, eine Lösung suchen. Das klingt trivial, ist aber dennoch wichtig. Oft neigen wir dazu, allgemeinverbindliche Problemlösungen zu suchen. Dahinter versteckt sich manchmal die Überzeugung, aus einer allgemeinen Regel könne die Lösung des Einzelfalls problemlos deduziert werden. Es versteckt sich vielleicht dahinter bei manchem auch die Hoffnung, eine bestimmte Problemlösung zu Fall bringen zu können, wenn er die anderen auf die Diskussion der Frage bringen kann: "Wo kommen wir hin, wenn alle.....?"

Die Frage: "Wie wollen wir in unserer Region mit unseren Abfallproblemen fertig werden?" kann und muß in unterschiedlichen Gebietskörperschaften unterschiedlich beantwortet werden. Diese Sichtweise ist für manche in einem Mediationsverfahren mit Schwierigkeiten verbunden. Die Schwierigkeiten können z.B. dann manifest werden, wenn Hintergrundorganisationen einzelner Verfahrensbeteiligter (z.B. Regierungen, Parteien, bundesweit organisierte Verbände) sich bereits allgemein verbindliche Lösungswege auf ihre Fahnen geschrieben haben.

Mediation jedenfalls ist ein Verfahren, in dem die Beteiligten darauf verzichten, die allgemeine Wahrheit (was immer das sein soll) oder eine allgemeine Regel (wie immer die auch funktionieren soll) zu suchen. Sie suchen nach einer Lösung ihres Konflikts. Dies geschieht natürlich im Rahmen allgemeiner gesetzlicher Regelungen und im Rahmen allgemeiner technischer Einsichten. Dennoch gibt es Spielräume der Entscheidung im Einzelfall. Gäbe es sie nicht oder gibt es sie in einem konkreten Fall nicht, wäre oder ist ein Mediationsverfahren wenig sinnvoll. Die Einzelfallbezogenheit von Mediationsverfahren gilt auch für die Prozeßgestaltung. Jeder Mediationsprozeß braucht eigene Regelungen. Auch hier wäre ein Schematismus der Sache abträglich. Die Verfahrensbeteiligten müssen sich ihren Weg selbst entwickeln. Der Mediator unterstützt das Finden von Verfahrensregeln.

Tertium datur

Ein "Tertium non datur", bestimmt oft unser Denken. . Entweder etwas ist schwarz oder nicht schwarz. Das mag stimmen. Aber: "Entweder etwas ist gut oder böse, entweder etwas ist richtig oder falsch" stellen schon problematischere Gegensätze dar. Oft prägt das "Tertium non datur" unser Denken auch in Bereichen, in denen es für die pragmatische Lösung eines Problems wenig hilfreich ist. Mediation lebt davon, dieses Denken zu überwinden. Eine Autobahn ist also weder gut noch böse. Sie hat bestimmte Effekte, und die kann man im Einzelfall gegeneinander abwägen und die Autobahn dann wollen oder nicht, man kann sich für oder auch gegen sie entscheiden.. Und man kann Gestaltungsvarianten (Bundesstraße als Alternative, Entlastungsmöglichkeiten durch die Bahn, Anzahl der Brücken, genauer Trassenverlauf, Krötentunnel, Tankstellen und Parkplätze, Anzahl der Zufahrten) prüfen und entscheiden.

Eine weitere Denkgewohnheit gehört in Mediationsverfahren über Bord geworfen: "Alles ist ein Nullsummenspiel", d.h. des einen Sieg ist des anderen Niederlage; es können nicht beide gleichzeitig gewinnen. Ein Gegenbeispiel finden Sie bei der Darstellung des Harvard-Konzepts. Sowohl zum "Tertium datur" als auch zum Denken in Nullsummenspielen finden sich über Herkunft und Auswirkung für jeden Mediator sehr lesenswerte Ausführungen bei Paul Watzlawick (1986).

Vom Kind zum Erwachsenen

Die Transaktionsanalyse unterscheidet in Kind-, Eltern- und Erwachsenen-Ich. Das "Kind-Ich" agiert hilfesuchend oder auch trotzig, jedenfalls "ich-orientiert", im "Eltern-Ich" dominieren Normvorstellungen "Du sollst, Du darfst...", im "Erwachsenen-Ich" findet eine sachliche Problemabwägung statt. In der Transaktionsanalyse, aber auch in den theoretischen Vorstellungen zur ontogenetischen Moralentwicklung bei Piaget ist erwachsen derjenige, der nicht nur Normen anwendet, sondern sie auch im Einzelfall prüfen kann. Festzuhalten bleibt jedoch, daß eine erwachsene reife Persönlichkeit alle "Ich-Formen" situations- und zielangemessen einsetzen kann.

Gleichwohl, der Rekurs auf eine Norm hat immer auch etwas von einer Flucht vor der Verantwortung. Man braucht das eigene Handeln nicht mehr zu rechtfertigen. Es gibt ja die allgemeine Regel und man kann die Entscheidung denen übertragen, die Regeln bilden (Politik) und denen, die sie interpretieren (Justiz), bzw. denen, die sie durch- und umsetzen (Verwaltung und Polizei). Währenddessen und danach protestiert es sich gut.

Dieser Mechanismus wird durch Mediationsverfahren teilweise aufgehoben. Der Verfahrensbeteiligte wird vom Zuschauer zum Handelnden, vom Opfer von Zwängen zum Mitentscheider, von jemandem, der durch eine weltanschauliche Brille blicken darf, zu einem, der beteiligt ist an einer Gesamtverantwortung. Damit verlieren die Verfahrensbeteiligten ihre Unschuld. Sie müssen sich, wenn sie das Verfahren ernst nehmen, gegen liebgewordene Grundüberzeugungen versündigen. Das macht sie erwachsen. Das Agieren im "Erwachsenen-Ich" hat möglicherweise auch unerwünschte Folgen, die dazu führen können, daß einzelne Gruppierungen sich (vernünftigerweise) dafür entscheiden können, nicht an einer Umweltmediation teilzunehmen, bzw. ihre Teilnahme abzubrechen. Das "Verhaltensmuster des trotzigen Kindes" kann dann hocheffizient und vernünftig sein. Hierzu zählen etwa Protestdemonstrationen, schlichte Forderungen ("Wir wollen....."), das Ausgrenzen unliebsamer Standpunkte ("Mit denen reden wir nicht...."), etc.

Auch der Rekurs auf normengeleitetes Handeln (Eltern-Ich) hat - insbesondere im Verwaltungshandeln - seine Rationalität. Die Umsetzung allgemeiner Handlungsregeln ist denkökonomisch vorteilhaft (weniger begründungspflichtig) und vermei-

Bibliothek des Instituts
für Weltwirtschaft Kiel

det manchen Konflikt: "Das ist rechtlich vorgegeben" oder "Der Regierungspräsident hat so entschieden".

Der Versuch, seine Interessen anders als durch offenes rationales Argumentieren und Verhandeln in einer Umweltmediation zur Geltung zu bringen, ist also auch legitim und oft auch effizienter als die Beteiligung an einem Mediationsverfahren. Potentielle Teilnehmer an einer Umweltmediation müssen prüfen, welchen Weg sie gehen wollen.

Verhandeln oder was?

Mediationsverfahren werden häufig als informelle Verhandlungslösungen bezeichnet. Informell deshalb, weil diese Verfahren in rechtlich formalisierten Verfahrensabläufen nicht vorkommen. Verhandlung deshalb, weil der Prozeß der Entscheidungsfindung naiv verkürzend als Aushandlungsprozeß unterschiedlicher Interessen verstanden wird. In der Betrachtung politischer Konfliktsituationen sind wir (vielleicht mangels anderer Denkmuster) vorschnell dazu geneigt davon auszugehen, daß es sich hierbei um die Manifestation von Interessengegensätzen handelt. Bei umweltrelevanten Konflikten stehen sich in aller Regel nicht Gruppierungen gegenüber, die sich darüber streiten, ob Umweltgesichtspunkte in der Planung berücksichtigt werden sollen oder nicht. Wenn es Interessengegensätze gibt, liegen diese auf einem anderen Konkretisierungsniveau. Im Abfallbereich z.B. geht es eher um die Frage, wieviel Einsparpotentiale möglich und sinnvoll sind, ob Verbrennung (differenziert nach unterschiedlichen Technikvarianten) eine umweltgerechte Entsorgung ist oder wie die Umweltgefährdungen durch Deponierung unverbrannten Materials einzuschätzen sind. Umweltmediation wird so zentral zu einer Informationsbeschaffung, Informationsaufbereitung und zu dem Versuch, aus einer gemeinsamen Informationsbasis konsensuale Entscheidungen herbeizuführen.

Umweltmediation kann natürlich aus einem Geben und Nehmen unterschiedlicher Beteiligter bestehen. Entscheidungstheoretisch könnte ein solcher Prozeß solange laufen, bis eine paretooptimale Lösung gefunden wurde, d.h. bis ein Verhandlungsergebnis erreicht wird, bei dem kein Beteiligter etwas hinzugewinnen kann, ohne daß ein anderer Beteiligter dadurch mehr verliert, als der erste hinzugewinnt (zu Determinanten rationaler Entscheidungsfindung vgl.: Barry & Hardin 1982, Elster 1986).

Interessanterweise zeigt eine Betrachtung der expliziten Sprechakte der Beteiligten in Mediationsverfahren nur sehr selten solche Verhandlungen. Auch dem Sinne nach werden sehr selten Wünsche nach "gibst Du mir, gebe ich Dir " geäußert. Das Wesen des Verfahrens scheint eher in der Suche nach neuen Informationen und neuen Entscheidungsmöglichkeiten auf einem verbesserten Informationsstand zu bestehen (vgl. hierzu Holzinger 1994).

Vielleicht ist das Nicht-Verhandeln eine für deutsche Verfahren spezifische Erfahrung. Vielleicht verlaufen Mediationsverfahren in angelsächsischen Ländern, in denen das Verhandeln eine gefestigtere Kultur hat, auch verhandlungsorientierter. Bei uns in Deutschland scheint eher (noch) das Prinzip zu gelten: "Über Umwelt verhandelt man nicht oder allenfalls, wenn es keiner mitbekommt." Das Ganze hat zu schnell den Charakter des Feilschens. Verhandeln ist unmoralisch; man sucht das Gute und Richtige, um vor sich selbst und vielleicht wichtiger, vor anderen, als gut und weise gelten zu dürfen.

Ablauf und Organisatorisches

Wie geht es los?

Jedes Mediationsverfahren braucht einen Initiator. Dies ist in Deutschland im Regelfall wohl die Verwaltung. Ohne die Verwaltung, die in Planungs- und Genehmigungsverfahren die zentrale Rolle spielt, sind Umweltmediationen kaum möglich. Ihrer exponierten Rolle im förmlichen Prozeß entspricht in aller Regel auch eine besonders exponierte Rolle in informellen Verfahren. In den letzten Jahren ist gerade auch in der Administration eine wachsende Bereitschaft festzustellen, sich dialogischen informellen Verfahren zu stellen. Natürlich kann eine Umweltmediation z.B. auch von Bürgerinitiativen initiiert werden. Aber es wird notwendigerweise zu einer frühzeitigen Einbindung der einschlägigen Administration kommen müssen.

Zunächst muß es Vorüberlegungen geben, die sich auf den Problemrahmen, die Auswahl der Teilnehmer und auf mögliche Mediatoren beziehen. Die Verwaltung, die ein Mediationsverfahren plant oder an einem teilnehmen will, muß sich überlegen, ob sie in ihren Planungsvorstellungen hinreichend flexibel ist. Ein Mediationsverfahren dient nicht der Akzeptanzbeschaffung für bereits gefallene Entscheidungen. Die Verwaltung (wie natürlich auch alle anderen Beteiligten) muß

sich weiter überlegen, ob sie den Zeit- und Arbeitsaufwand, die mit einem solchen Verfahren verbunden sind (Sitzungsteilnahme, Vorbereitung von Sitzungsunterlagen etc.), erbringen will. Weiter sollten die erforderlichen Mittel für das Verfahren so bereitgestellt werden können, daß kein begründeter Verdacht aufkommen kann, daß über die Mittelbereitstellung Einfluß auf die Verfahrensergebnisse genommen werden könnte.

In Vorgesprächen mit den einschlägigen Akteuren sollte deren Bereitschaft, an einem solchen Verfahren teilzunehmen, geklärt werden. Hierbei kann und sollte mit den anderen potentiellen Akteuren auch vorsondiert werden, wer als Mediator in Frage kommt.

Verfahrensvoraussetzungen

Mediationsverfahren erfordern Ressourcen. Die Verfahrensbeteiligten müssen zunächst bereit sein, Zeit und Arbeit zu investieren. Der Arbeitsaufwand für eine Umweltmediation auf seiten der Verfahrensbeteiligten kann kaum unterschätzt werden. Sich sachkundig machen, die Teilnahme an den Sitzungen, die Rückkoppelungen mit der eigenen Basis, die bilateralen Koordinationserfordernisse und der Umgang mit der interessierten Öffentlichkeit führen zu einer zeitlichen Belastung, die in den von uns beobachteten Verfahren von kaum jemandem vorhergesehen wurden.

Auch wenn sich in Deutschland ähnlich wie in den USA und in Kanada allmählich eine "Mediatorenszene" etabliert, ist es nach wie vor schwierig, geeignete Mediatoren zu finden. Der Mediator muß im Regelfall vor Ort ansprechbar sein, d.h. er muß über ein Büro verfügen (oder es muß zur Verfügung gestellt werden), an das sich interessierte Einzelne oder Gruppierungen wenden können, in dem Termine koordiniert werden und von dem aus Medien und Öffentlichkeit mit Informationen versorgt werden. Insbesondere in komplexeren Problemsituationen wird es sinnvoll sein, ein Mediatorenteam zu berufen. So wird es besser möglich, sich die vielfältigen Aufgaben zu teilen und Einseitigkeiten, gegen die auch erfahrene Mediatoren nicht gefeit sind, wechselseitig zu korrigieren.

Es müssen Räume zur Verfügung stehen, die für das Mediationsverfahren genutzt werden können. Für schwächere Gruppen sollten Mittel bereitgehalten werden,

die es diesen Gruppen ermöglichen, sich für sie wichtige Informationen zu beschaffen. Es müssen möglicherweise Sachverständige herangezogen werden.

All das kostet Geld. Bei der Honorierung des Mediators könnte man sich z.B. an den Honoraren für Psychologen, die als Trainer in der Industrie arbeiten, oder an Anwaltshonoraren orientieren. Als Faustregel rechnen amerikanische Mediatoren für die professionelle Gestaltung eines Mediationsprozesses insgesamt ca. 1 % der Investitionssumme. Bei kleineren Fällen kann der Prozentsatz höher, bei größeren auch geringer sein.

Auswahl der Verfahrensbeteiligten

Die Auswahl der Verfahrensbeteiligten sollte einem transparenten Prinzip folgen. In der Diskussion sind drei Auswahlprinzipien:

1. Es sollten diejenigen Personen und Gruppierungen im Verfahren vertreten sein, die auch Einfluß auf den Gang des förmlichen Verfahrens haben oder haben könnten (z.B. Klageberechtigte).
2. Es sollten alle Interessengruppen vertreten sein, die aus ihrem Selbstverständnis heraus durch das Vorhaben betroffen sind.
3. Es sollten alle Interessengruppen teilnehmen. Nur die nicht, die unmittelbar von dem Vorhaben betroffen sind. Weil man ja auch nicht die Frösche fragen sollte, wenn man einen Sumpf trocken legen will.

Als praktikabel hat sich bislang lediglich die unter 2. beschriebene Lösung erwiesen. Die Lösung 1. wäre eine unsinnige Replikation bzw. Vorwegnahme, jedenfalls Verdoppelung, des förmlichen Verfahrens und die Lösung 3. ist politisch illusorisch.

Bei der Auswahl der Verfahrensbeteiligten muß darauf geachtet werden, daß die Entscheidungsträger im förmlichen Verfahren in der Mediationsrunde persönlich beteiligt sind. Die Verknüpfung von informellem und förmlichem Verfahren oder allgemeiner, die Sicherung von Umsetzungschancen einer Umweltmediation erfolgt im wesentlichen dadurch, daß im Mediationsverfahren beteiligte Entscheidungsträger auch außerhalb des Verfahrens die Ergebnisse der Umweltmediation mitvertreten. Dies sichert weitgehend die Umsetzung der Mediationsergebnisse. Die Erfahrungen sind hierbei fast durchgängig positiv.

Qualifikation des Mediators

Anders als in den USA und in Kanada gibt es in Deutschland noch keine professionell ausgebildeten Mediatoren. Gleichwohl müssen an diese Qualifikationsanforderungen gestellt werden, die hinreichend Gewähr dafür bieten, daß ein Mediationsverfahren geordnet und zielgerichtet in einer Form durchgeführt wird, die von den Verfahrensbeteiligten akzeptiert werden kann. Der Auswahl des Mediators müssen die Verfahrensbeteiligten zustimmen.

Neutralität:
Der Mediator soll gegenüber den unterschiedlichen Interessen und Zielsetzungen, die in einem gegebenen Problemfeld auftreten, neutral sein. Es ist jedoch davon auszugehen, daß insbesondere bei solchen Mediatoren, die in dem jeweiligen Problemfeld inhaltlich ausgewiesen sind, Neutralität nicht in dem Sinne gegeben ist, daß der Mediator keine eigenen Ansichten in der Sache haben darf; er darf lediglich kein Interessenvertreter oder Verfechter einer spezifischen Position sein. Neutralität ist somit keine feste Eigenschaft einer Person, sondern die Fähigkeit, als Mediator seine Aufgabe auszufüllen, d.h. unterschiedliche Positionen und Interessen im Verfahren als gleichwertig zu behandeln. Die Neutralität des Mediators muß sich im Mediationsprozeß zeigen und bewähren.

Soziale Kompetenz:
Der Mediator soll in der Lage sein, das Mediationsverfahren als sozialen Prozeß so zu gestalten, daß eine Gesprächs- und Handlungsfähigkeit zwischen den beteiligten Akteuren geschaffen bzw. aufrechterhalten wird. Hierzu muß er in angemessener Form auf die Beteiligten zugehen können, ihnen zuhören und versuchen, ihre jeweiligen Sichtweisen zu verstehen. Er muß zu einer Prozeßgestaltung maßgebend beitragen können, in der sich einzelne oder einzelne Gruppen in ihrem Anliegen verstanden fühlen.

Fachkompetenz:
Der Mediator muß die inhaltliche Grundstruktur der Problematik verstehen. Dies erfordert technisches, juristisches und politisches Grundwissen. Er muß in keinem inhaltlichen Feld Experte sein. Spezialwissen kann über Experten von außen herangezogen werden.

Persönliche Unabhängigkeit:
Der Mediator benötigt gegenüber dem Verfahren, das er leitet, eine hinreichende Unabhängigkeit. Mediationsverfahren können auch in eine Sackgasse laufen, und dann muß es dem Mediator möglich sein, sich aus dem Verfahren zurückzuziehen. Er darf nicht aus eigenen finanziellen oder imagebezogenen Interessen an einem konkreten Mediationsverfahren kleben. Wenn die Gruppe einen anderen Mediator will oder wenn sie eine ganz andere Form der Konfliktbewältigung wählen möchte, muß der Mediator zumindest die finanzielle Freiheit haben, darauf ohne Verletzung eigener Interessen einzugehen.

Angemessener sozialer Status:
Der Mediator benötigt einen sozialen Status, der der Problemsituation angemessen ist. Er muß den Konfliktbeteiligten ein gleichwertiger Partner sein oder anders formuliert, er darf nicht in Konfliktsituationen marginalisierbar sein. Wenn einzelne Teilnehmer durch ihr Verhalten innerhalb oder außerhalb des Verfahrens den "Geist" der Mediation (Offenheit, Konsensorientierung, Vertraulichkeit etc.) verlassen, muß der Mediator seine Reputation in die Waagschale werfen können, um zu einer konstruktiven Zusammenarbeit zurückkehren zu können.

Öffentlich oder nicht öffentlich?

Mediationsverfahren bedürfen einer Ausbalancierung von Öffentlichkeit und Vertraulichkeit. Sie dienen der Suche nach neuen Problemlösungen und der Auslotung von Kompromißmöglichkeiten. Beides muß in einem Mediationsverfahren wie in einem sozialen Schonraum "angedacht und andiskutiert" werden können, ohne daß jeder geäußerte Gedanke über die Medien berichtet wird. Dies hätte im Mediationsverfahren zur Folge, daß die Beteiligten eher Fensterreden halten oder gezielt schweigen als gemeinsam nach einer konstruktiven Lösung suchen.

Gleichwohl muß die Öffentlichkeit informiert werden. Die Vertreter von Gruppen und Institutionen müssen das Geschehen im Verfahren an ihre Basis rückkoppeln. Dies ist zentral für die spätere Umsetzung der Ergebnisse. Die breitere Öffentlichkeit kann je nach deren Interesse über die Presse (Pressekonferenzen) vom Stand der Dinge informiert werden, ohne daß dabei die angesprochene Schonraumfunktion verletzt wird. Es wird nicht über einzelne Personen, einzelne Äußerungen und nicht über ungeschützt geäußerte vorläufige Lösungsideen und Kompromißlinien berichtet, sondern allenfalls über den Stand des Verfahrens.

Verfahrensablauf

Der Ablauf eines Mediationsverfahrens folgt keinen starren Regeln. Die Verfahrensgestaltung muß in jedem Verfahren neu bestimmt werden. Dies stellt eine wesentliche Aufgabe für den Mediator und die Verfahrensbeteiligten dar. Diese müssen sich vor Beginn des Verfahrens, aber auch in dessen Verlauf darüber verständigen, wie sie miteinander umgehen und in welchen Verfahrensschritten sie arbeiten wollen. Die Abfolge von Verfahrensschritten ist möglicherweise durch vielfältige Rückkopplungsschleifen gekennzeichnet. Ob und in welchem Umfang Verfahrensregeln (etwa i.S. einer Geschäftsordnung) fixiert werden, muß ebenfalls fallweise entschieden werden. Das Neusser Verfahren (wenige explizite Verfahrensregeln) und das Münchehagen-Verfahren (sehr ausgearbeitete Verfahrensregeln) markieren hier ein breites Spektrum.

Vorbereitung des Verfahrens:

- Was ist das Problem?
- Wer soll am Verfahren teilnehmen?
- Wer kommt als Mediator in Frage?
- Wer finanziert das Verfahren?

Erste Vorabstimmungen:

- Sind die Hauptakteure bereit, an solch einem Verfahren teilzunehmen?
- Gibt es Handlungsspielräume oder liegt schon alles fest?
- Einigung auf einen Mediator

Verfahrensplanung mit Mediator und Beteiligten :

- Klärung des Problemrahmens
- Wollen alle zusammenarbeiten?
- Braucht man eine Geschäftsordnung?
- Wie geht man mit Öffentlichkeit um?
- Unter welchen groben Zeitperspektiven findet das Verfahren statt?

Informationssammlung:

- Was wollen die Beteiligten?
- Welche Interessen stehen hinter welchen Positionen?
- Braucht man zusätzliche Informationen, etwa durch Gutachten?
- Kann man sich auf einen gemeinsamen Weg für die Informationsbeschaffung einigen (z.B. konsensuale Gutachterauswahl)?
- Welche der gesammelten Informationen können zur Grundlage einer gemeinsamen Planung gemacht werden?

Erarbeiten von Handlungsoptionen:

- Anhörung unterschiedlicher fachlicher Problemlösungsansätze
- Ideensammlung unter kreativitätsfördernden Bedingungen (jeder darf jede Idee - und erscheine sie zunächst noch so abwegig - ohne Gesichtsverlust vorbringen)
- Bündelung der Ideen auf Handlungsoptionen

Entscheidungssuche:

- Gibt es Optionen, denen sich alle annähern können?
- Lassen sich konsensual lösbare von konfliktträchtigen Problembereichen so unterscheiden, daß die konsensualen Teile implementiert werden können?
- Gibt es möglicherweise bei den konflikthaften Teilen Kompromisse?
- Wie soll die Entscheidungssuche ggf. fortgesetzt werden?

Entscheiden:

- Fixieren der Entscheidungen
- Wer soll was bis wann tun?

Implementation:

- Soll die Implementationsphase durch Mediation begleitet werden?
- Wer kontrolliert wie und berichtet wem über Umsetzungsschritte?

Das Handeln des Mediators

Der Mediator kann in seinem Handeln seiner eigenen Intuition folgen oder er kann sich an Regeln halten, die sein Handeln normieren (vgl. z.B. Canadian Round Tables 1993: Im Anhang übersetzt und gekürzt wiedergegeben.). Intuitives Handeln ist Ausdruck einer Kunstfertigkeit, die nur schwer an andere vermittelbar ist und die sich weitgehend einer wissenschaftlichen Kontrolle entzieht.

Mediation ist in dieser Hinsicht janusköpfig: Sie ist sowohl Kunstfertigkeit und Intuition als auch regelgebundenes Handeln. Intuition und Kunstfertigkeit des Mediators können per Definiton nicht beschrieben werden; allenfalls kann man sie in konkreter Anschauung beobachten und aus diesen Beobachtungen das Spektrum eigener Handlungsmöglichkeiten erweitern. Der regelhafte Aspekt des Mediatorhandelns hingegen kann sprachlich gefaßt und somit der Kritik einer Fachöffentlichkeit zugänglich gemacht werden. Handlungsregeln für den Mediator stellen den Rahmen dar, in dem er Kreativität, Phantasie und Intuition entfalten

kann. Um die Kunstfertigkeit im Handeln des Mediators nicht ungebührlich zu begrenzen, müssen die Handlungsregeln relativ allgemein und abstrakt gefaßt werden.

> Hier kann auf einen Hinweis Wittgensteins Bezug genommen werden: Wenn man all die Hinweise dieses Textes verstanden und internalisiert hat, kann man sie getrost wieder vergessen. Es ist wie mit dem Tausendfüßler, der seine Füße nicht mehr koordinieren konnte, nachdem er von einer Küchenschabe gefragt wurde, wie er diese Koordination schaffe.

Handlungsmaximen für den Mediator

Das Mediationsverfahren und der Mediator dürfen den Konfliktbeteiligten nicht aufgedrängt (z.B. durch gesetzliche Vorschrift) werden. Sie müssen selbst dieses Verfahren und den Mediator wollen.

Die Konfliktbeteiligten sind die Experten für ihr eigenes Problem und wissen selbst am besten, welche Formen der Konfliktaustragung für sie angezeigt sind. Der Mediator erkennt diese Expertenrolle der Beteiligten an. Er begleitet den Konfliktbewältigungsprozeß, den die Teilnehmer einschlagen und fördert ihn. Es ist nicht seine Aufgabe, inhaltliche Problemlösungen einzubringen. Die Gestaltung der Problemlösungssituation (Organisation des Mediationsverfahrens) muß im Einvernehmen mit den Beteiligten erfolgen. Gegen die Beteiligten kann und darf er nichts durchsetzen. Dieses Vorgehen schreibt den Konfliktbeteiligten die Verantwortung für ihr Vorgehen im Mediationsverfahren zu. Diese Verantwortung darf nicht an den Mediator oder an einen anderen delegiert werden.

Der Mediator fördert durch seine Interventionen (insb. seine Wortbeiträge im Mediationsverfahren) die Kommunikation zwischen den Beteiligten, indem er z.B. die Wünsche und Ziele der Beteiligten präzisiert, auf den Punkt bringt, dafür sorgt, daß sich alle äußern können, verdeckte Botschaften offen anspricht, Rückmeldungen anderer über geäußerte Wünsche einholt, die Diskussionen am Punkt hält und Vereinbartes für alle deutlich macht. Die Durchsetzung einer solchen Kommunikationsstrukur erfordert ein hohes Maß an Aktivität des Mediators in der Mediationssitzung. Diese richtet sich vorwiegend auf den Verfahrensablauf und die Kommunikationsformen der Beteiligten. Der Mediator hat in der Mediation die Prozeßverantwortung, die er in Zusammenarbeit mit den Beteiligten wahrnimmt.

Der Mediator muß in der Lage sein, alle Verfahrensbeteiligten (emotional) zu akzeptieren. Er muß die jeweiligen inhaltlichen Positionen nicht teilen, aber er muß den Personen und Gruppen, die sie vortragen, Achtung entgegenbringen können.

Der Mediator muß in seinem Handeln gegenüber den Teilnehmern offen und transparent sein. Er gibt dadurch ein Verhaltensmodell, indem er offen über seine eigenen Wünsche, Hoffnungen, Befürchtungen und Ärgernisse spricht. Der Mediator darf nicht harmonisieren. Vorhandene Konflikte müssen auch mit aller Deutlichkeit ausgesprochen werden können. Auf Harmonisierung beruhende Scheinlösungen werden kaum Bestand haben. Die Konfliktbeteiligten, nicht der Mediator, bestimmen das Ende des Mediationsverfahrens.

Der Mediator kann die Konfliktsituation eher als einen interessengeleiteten Sachkonflikt oder mehr als ein Wahrnehmungs- und Bewertungsproblem bei den Beteiligten interpretieren. Solche Interpretationen werden auch von den Beteiligten vorgenommen. Beide Sichtweisen sind zueinander komplementär. Eine Akzentuierung der einen bedeutet immer auch ein Ausblenden der anderen. Ziel des Verhaltens des Mediators kann es sein, den jeweiligen "blinden Flecken" in der Gestaltung des Verfahrens besondere Aufmerksamkeit zukommen zu lassen. Eine solche "Strategie" kann als "paradoxe Intervention" bezeichnet werden, sie besteht in den folgenden Regeln: Je mehr die Beteiligten den Konflikt als einen interessengeleiteten Sachkonflikt interpretieren, desto mehr wird es erforderlich, die psychische Hintergrundstruktur zu thematisieren. 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. Diese Regeln führen zu einem Oszillieren zwischen Sachebene und psychischer Ebene. Diesen Oszillationsprozeß hat der Mediator zu steuern.

Die vielleicht wichtigste Aufgabe des Mediators besteht in der Gestaltung von Kommunikationsprozessen unter den Verfahrensbeteiligten. Neben Gesprächsführungstechniken erfordert dies das Schaffen eines situativen Rahmens, in dem eine offene und konstruktive Kommunikation möglich werden kann. Hierbei kann ein Wechsel der Arbeitsformen günstig sein. Ähnlich wie im Managementtraining oder auch in psychotherapeutischen Situationen müssen wohl auch im Mediationsverfahren Muster (z.B. festgefahrene Kommunikationsstrukturen) unterbrochen werden (interrupting of patterns). Dem dienen vielfältige Techniken (Metaplan, erlebnisaktivierende Verfahren, gruppendynamische Spiele etc.), die

jedoch schriftlich kaum hinreichend dargestellt werden können, sondern nur durch unmittelbare Erfahrungsbildung in einem Training versteh- und übbar sind. Aber bereits ein geeigneter Wechsel in den äußeren Rahmenbedingungen kann neue Kommunikationschancen bieten.

Arbeitsformen

Arbeit im Plenum: Themen- und Problemsammlungen, Informationsaufnahme, Präzisierung von Handlungsmaßstäben, Festlegung weiterer Verfahrensschritte, brain-storming, Suche nach Lösungsalternativen, visualisierte Erstellung eines Ergebnisprotokolls.
Pausen sind wichtig. Hier kann man manches klären, was in der Öffentlichkeit der Gruppe nur schwer anzusprechen ist.

Arbeit in Kleingruppen mit und ohne Mediator zu speziellen Fragen, zur Klärung spezifischer Konfliktsituationen.

Pendel-Diplomatie: der Mediator sondiert in Einzelgesprächen bei einzelnen Gruppen und Personen Entwicklungsmöglichkeiten für das Verfahren, versucht verfahrene Situationen zu öffnen etc..

Gemeinsame Informationsbeschaffung, z.B. gemeinsamer Besuch einer Fachtagung, Besichtigung einer einschlägigen technischen Anlage, Organisation einer Podiumsdiskussion zwischen Gutachtern unterschiedlicher Auffassung etc..

Gemeinsame informelle Veranstaltungen, z.B. ein Ausflug, ein gemeinsames Essen etc., sollten in ihrer konstruktiven Wirkung nicht unterschätzt werden.

Das Harvard-Konzept

Das Harvard-Konzept stellt den Versuch dar, Verhandlungssituationen (nicht Mediation speziell) unter einer psychologischen Perspektive zu beschreiben und zu konzeptionalisieren. (vgl. gesonderte Literaturhinweise im Literaturverzeichnis). Ziel des Harvard-Konzepts ist es, Verhandlungen so zu gestalten, daß jeder Verhandlungsbeteiligte von der Verhandlung maximal und nicht auf Kosten ande-

rer profitiert (win-win-Lösung). Es reagiert damit auf Erfahrungen, daß Verhandlungen häufig zu einem Ergebnis führen, in dem jeder verliert. Es wurde von Juristen (Fisher, Ury, Patton) der Harvard Law School entwickelt.

Die theoretischen Hintergrundkonzepte bleiben in den Veröffentlichungen zum Harvard-Konzept ungenannt, entstammen jedoch eindeutig dem Umfeld der humanistischen Psychologie. Das Mitdenken dieser Hintergründe ermöglicht es, die Einzelvorschläge im Harvard-Konzept in einen Rahmen einzubinden, der weit über diese hinausreicht und somit Chancen für eigene Gestaltungsideen öffnet.

> Humanistische Psychologie: Im ersten Drittel dieses Jahrhunderts bildete sich in den USA eine Gegenbewegung zu den mechanistischen Ansätzen in Psychoanalyse und behavioristischer Psychologie heraus, deren Vertreter diese als dritte Kraft oder als humanistische Psychologie bezeichneten. Es war der Versuch, im Menschen mehr zu sehen als ein Triebbündel oder als ein durch Außenreize gesteuertes Objekt von Konditionierungen (vgl. Quittmann 1985). Im Menschenbild der humanistischen Psychologie dominiert die Überzeugung, daß Menschen Eigeninitiative hervorbringen können, sich selbst permanent weiterentwickeln und zur konstruktiven Gestaltung ihrer Lebensumstände fähig sind. Die Weiterentwicklung des Menschen liegt in einer relativ verzerrungsfreien Symbolisierung von Wirklichkeit. Das Verhalten von Menschen resultiert nicht aus der Wirklichkeit, wie sie ist, sondern aus der Wirklichkeit, wie sie vom Handelnden gesehen (oder im Fachterminus "symbolisiert") wird. Fehlanpassungen an die Realität sind Folgen von verzerrten Symbolisierungen. Verzerrungen in Symbolisierungen sind Folgen von Wahrnehmungsabwehr, der Vermeidung von Erfahrung, und beide gründen häufig in Angst. Für die humanistische Psychologie ist die Überzeugung zentral, daß durch die Gestaltung geeigneter zwischenmenschlicher Beziehungen Entwicklungskräfte freigesetzt werden können. Zu ihrer Weiterentwicklung benötigen Menschen nicht primär die Vermittlung von Wissen oder von fremdgesetzten Zielen, sondern die Freiheit, sich selbst entfalten zu können (Rogers 1973).

Es ist notwendig, daß der Mediator den Verfahrensteilnehmern mit einer bestimmten Haltung gegenübertritt. Er muß Vertrauen in die Entwicklungspotentiale der Gruppe haben und davon überzeugt sein, daß ausschließlich oder zumindest überwiegend die Beteiligten selbst in der Lage sind, die mögliche Problemlösung in einem kontinuierlichen dialogischen Prozeß zu entwickeln. Diese Haltung erfordert einen Mediator, der bereit ist, sich selbst (z.B. in seinem Selbstdarstellungsinteresse) zurückzunehmen. Die Vielzahl der einzelnen Verhandlungshinweise, die sich im Harvard-Konzept finden, können nur dann konstruktiv genutzt werden, wenn der Mediator seiner Mediationsgruppe eine positiv akzeptierende Grundhaltung entgegenbringt.

Im Rahmen der Mediationsdiskussion ist das Harvard-Konzept durch die Publikation von Fisher und Ury (1981, aktualisiert: Fisher, Ury & Patton 1991)

bekanntgeworden. Ury (1992) versucht aufzuzeigen, durch welche konkreten Strategien schwierige Verhandlungssituationen angegangen werden können. Fisher & Brown (1989) thematisieren Beziehungsaspekte zwischen Verhandlungspartnern.

Ein zentraler Ansatz des Harvard-Konzepts ist die Unterscheidung zwischen vertretenen Positionen und den hinter diesen Positionen stehenden Interessen. Erfolgreiches Verhandeln setzt voraus, daß die Verhandlungspartner sich nicht auf den Austausch von Positionen ("ich will...") begrenzen, sondern sich auch über ihre dahinter stehenden Interessen offen verständigen. Ausgangspunkt ist die Erfahrung, daß Verhandeln als Austausch von Positionen zumeist unfruchtbar ist. Die Verhandler kommen dadurch schnell in eine Situation, in der es nur noch darum geht, wer gewinnt. Das Wahren des Gesichts - vor sich selbst und vor anderen - und der Ehrgeiz, seinen Standpunkt durchzusetzen, überlagert die Sachauseinandersetzung und behindert mögliche Übereinkünfte.

> Das klassische Beispiel: Zwei Schwestern streiten sich um eine Zitrone. Jede will sie haben. Auf der Basis dieses Positionsstreits ist eine Problemlösung denkbar, die entweder darin besteht, daß eine der Schwestern verzichtet (verliert) oder daß sie einen Kompromiß schließen, der z.B. darin bestehen könnte, die Zitrone zu teilen. Tauschen sich aber die Schwestern über die hinter ihren Positionen stehenden Interessen aus, könnte sich herausstellen, daß die eine Saft pressen möchte und die andere möchte die Schale der Zitrone reiben, um damit einen Kuchen zu backen. Nun wird eine Problemlösung möglich, durch die jede der Schwestern gewinnt (win-win-Lösung): die eine bekommt die Schale und die andere den Saft.
>
> Ohne Frage hätten die Schwestern die für sie richtige Lösung gefunden, hätten sie sich der Hilfe eines trainierten Küchen-Mediators bedient. Auch wenn politische Konflikte oft nicht so einfach strukturiert sind, enthalten sie doch oft mehr win-win-Möglichkeiten als die Beteiligten zunächst vermuten.

Nach Fisher & Ury (1981, S. 11) kann durch die Berücksichtigung von vier Verhandlungsregeln die Wahrscheinlichkeit für eine win-win-Lösung gesteigert werden:

Die 4 Grundregeln im Harvard-Konzept

- Konzentriere Dich nicht auf Positionen sondern auf Interessen!
- Trenne Schwierigkeiten zwischen Personen von dem Sachproblem!
- Generiere eine Vielfalt von Lösungsoptionen bevor Du entscheidest!
- Achte darauf, daß die Entscheidung auf objektiv überprüfbaren Kriterien beruht!

Diese Verhaltensmaßstäbe erscheinen sehr einfach. Aber selbst in einfachen Rollenspielsituationen zeigt es sich fast durchgängig, daß diese Regeln - auch dann, wenn sie von den Beteiligten verstanden und akzeptiert werden - kaum durchgehalten werden können. Noch schwieriger wird es in Realsituationen. Es wird oft vergessen, daß die Verhandlungspartner keine abstrakten Repräsentanten ihrer Interessen sind, sondern Menschen mit Werten, Emotionen und unterschiedlichen Erfahrungshintergründen. Dies macht es schwierig, abstrakt sinnvoll erscheinende Verhaltensregeln in einer praktischen Situation umzusetzen.

Die Problemlage aus der Sicht des anderen zu sehen, ist die vielleicht bedeutendste Fähigkeit, über die ein Verhandler verfügen muß. Diese Fähigkeit ist aber nicht etwas, was man kann oder nicht kann. Sie ist in konkrete Verhaltensweisen übersetzbar und kann trainiert werden:

> Versuche die eigenen Gefühle und die des anderen zu verstehen. Mache die Gefühle explizit!
>
> Höre aktiv zu! Aktives Zuhören ist eine bestimmte Form der Gesprächsführung. Neben dem immer gegebenem Wunsch, sich selbst mitzuteilen, steht mindestens gleichberechtigt der Wunsch, den anderen zu verstehen. Dies wird z.B. durch interessiertes Nachfragen wie z.B. "Verstehe ich Sie da jetzt richtig, sie wollen...." ausgedrückt.
>
> Sprich über Dich selbst, nicht über andere! Z.B.: Statt "Für Sie ist eine gesunde Umwelt wohl gar nichts wert" könnte man sagen: " Bei Ihrem Vorschlag sorge ich mich um die Luftqualität für die Anwohner".

Geschicktes Verhandeln kann nicht jede beliebige Konfliktsituation überbrücken. Insbesondere wird es bei Machtasymmetrien der Verhandlungspartner für schwächere Partner schwierig, die eigenen Interessen zu wahren. Es wird für sie erforderlich, eine Grenze zu ziehen, bis zu der sie bereit sind, auch auf Kompromisse einzugehen. Die richtige Frage zur Festlegung einer solchen Grenze ist jedoch nicht "Was sollte ich unbedingt bekommen?" sondern "Was kann ich in einer definierten Zeit tun, wenn der Handel nicht zustande kommt?" Mit anderen Worten: die Grenze des persönlichen Verhandlungsspielraums liegt da, wo man ohne Verhandlungen mehr erreichen würde. Um diese Grenze auszuloten, ist es für den Verhandler wichtig, die beste Alternative zu kennen, die es für ihn außerhalb der Verhandlungssituation gibt (BATNA: Best Alternative to a Negotiated Agreement). Wer seine beste Alternative nicht kennt, verhandelt mit geschlossenen Augen. Je besser die beste Alternative ist, desto besser ist die Verhandlungsposition. Es ist wichtig, der anderen Seite seine eigenen Alternativen zu der Ver-

handlungssituation klar zu machen. Allerdings können die Alternativen zu einer Verständigung sowohl überschätzt als auch unterschätzt werden.

Verhandlungen werden auch bei Berücksichtigung der Harvard-Prinzipien nicht immer verständigungsorientiert ablaufen. Es muß mit taktischem Vorgehen einzelner Verfahrensbeteiligter gerechnet werden. Taktiken können darin bestehen, sich der Verhandlung zu verweigern, der Gegenseite unrealistische Faktenannahmen zu unterstellen, sich selbst nicht für zuständig zu erklären etc. (Ury 1992). Für den Umgang mit solchen "schwierigen" Verhandlungssituationen bietet Ury einige weiterführende Verhandlungsstrategien an. Ihr Hauptziel ist es, den anderen wieder zur Vernunft, d.h. zu einer rationalen Form der Problembewältigung, zu bringen.

Das Urteilen und Verhalten des anderen kann dann konstruktiv beeinflußt werden, wenn man seine dahinter liegenden Motivationen versteht und akzeptierend mit ihnen umgehen kann. Hierbei ist es wichtig, Angriffe nicht mit Gegenangriffen zu beantworten. Dies kann nur gelingen, wenn man sein eigenes Verhalten unter Kontrolle hat, wenn man die Schwachstellen im eigenen Verhalten kennt: z.B. weiß, wann man selbst "rot" sieht. Ury benennt für schwierige Verhandlungssituationen fünf Verhaltensregeln:

1. Durchbrechen Sie den Teufelskreis von Aktion und Reaktion: Reagieren Sie nicht, gehen Sie auf den Balkon!

   Benennen Sie das Spiel der Gegenseite!
   Spulen Sie zurück: Ich möchte mich vergewissern, ob ich das richtig verstanden habe!
   Machen Sie nicht den Fehler, den anderen als irrational zu bezeichnen! Wenn Sie die Motive des anderen verstehen, werden Sie einsehen, daß er auch rational handelt!

2. Zeigen Sie, daß Sie bereit sind zuzuhören. damit entwaffnen Sie!

   Treten Sie an die Seite Ihres Kontrahenten! Hören Sie aktiv zu!
   Erkennen Sie die Berechtigung des anderen Standpunkts an.
   Erkennen Sie seine Gefühle an!
   Stimmen Sie zu, ohne klein beizugeben!
   Treten Sie auch für Ihre Seite ein: Machen Sie Ich-Aussagen! Erläutern Sie Ihre Interessen!

3. Gewöhnen Sie andere an die Spielregeln problembezogenen Verhandelns: Ändern Sie das Spiel!

   Lehnen Sie nicht ab, wechseln Sie den Rahmen: Stellen Sie problemlösende Fragen!
   Lassen Sie die Antwort offen. Verwenden Sie das Zauberwort: "Was wäre, wenn...".
   Fragen Sie Ihre Gegenseite um Rat.
   Gehen Sie von Vergangenem zu Lösungsoptionen.
   Verhandeln Sie über Spielregeln!

4. Steuern Sie auf eine Lösung zu, die auch für Ihren Kontrahenten attraktiv ist:

   Überwinden Sie den toten Punkt!
   Bauen Sie eine Brücke, über die Ihr Gegner gehen kann.
   Bitten Sie um Rückmeldung, nicht um eine Entscheidung!
   Helfen Sie ihm, das Gesicht zu wahren; ziehen Sie hierzu ggf. einen Dritten hinzu, dessen Vorschläge leichter akzeptiert werden können!
   Achten Sie darauf, daß Ihr Verhandlungsgegner das Ergebnis auch für sich als einen Sieg sehen kann!

5. Setzen Sie Ihre Macht konstruktiv ein!

   Nutzen Sie Ihre Macht konstruktiv: Drohen Sie nicht. Verdeutlichen Sie die Folgen eines Scheiterns!
   Zeigen Sie Ihre beste Alternative auf!
   Schmieden Sie eine dauerhafte Übereinkunft:
   Bauen Sie Garantien und Konfliktlösungsverfahren ein!
   Vergewissern Sie sich, daß ihre Verabredung auch in die Tat umgesetzt wird! Festigen Sie Ihre gute Beziehung!

Es wäre ein fataler Fehler, diese Hinweise als probate Mittel zur Durchsetzung der eigenen Positionen zu verstehen. Konstruktives Verhandeln und die Erreichung einer win-win-Lösung setzt bei den Verhandelnden die Bereitschaft voraus, die eigenen Positionen nicht absolut zu setzen. Es ist vielmehr erforderlich, bereit zu sein, diese und die dahinter stehenden Grundüberzeugungen an denen der anderen Verhandlungspartner offen zu relativieren. Eine solche Haltung in der Mediation zu fördern, ist Aufgabe des Mediators.

Subjektive Risikofaktoren oder "Was halten wir für gefährlich?"

Bei der Mediation von Vorhaben mit umweltbezogenen Auswirkungen geht es immer auch um Risiken. Die ökologischen Belastungen eines Projekts sind meist nicht genau bestimmbar. Die Mediationsbeteiligten müssen unter Unsicherheiten entscheiden. Die Beschäftigung mit Unsicherheiten und Risiken ist zu einem

wichtigen Thema der Sozialwissenschaften geworden (Beck 1987, Luhmann 1991).

In der sozialwissenschaftlichen Risikoforschung (Fritzsche 1987) spielt die Unterscheidung von subjektiven (meist als Laienurteile gefaßt) und objektiven (meist als Expertenurteile gefaßt) Risiken eine große Rolle. Die subjektive Einschätzung von Risiken unterliegt bekannten Einflüssen. Man tut gut daran, diese in einer Umweltmediation in Rechnung zu stellen:

Freiwilligkeit:
Risiken, denen man sich freiwillig aussetzt, werden geringer bewertet. Z.B. wird man hinter einer Planung eher stehen können, wenn man diese mitgestaltet und mitentschieden hat.

Kontrolle:
Ereignisse, von denen man meint, sie durch eigene Aufmerksamkeit und eigenes Handeln kontrollieren zu können, werden als weniger gefährlich wahrgenommen. Anlagen, die man selbst mit kontrollieren kann, werden als weniger bedrohlich wahrgenommen, als Anlagen, in die man keine Einsicht hat.

Vertrautheit:
Risiken, mit denen man vertraut ist, werden in ihrem Gefährdungspotential vergleichsweise unterschätzt. So ist insbesondere bei Techniken, die neu sind, darauf zu achten, daß zur besseren Beurteilung solcher Anlagen erfahrbare Vertrautheit gewonnen werden kann.

Fairness:
Risiken werden dann eher akzeptiert, wenn die Nutzen der zugrundeliegenden Handlung auch denen zugute kommen, die auch die Risiken tragen. Dies ist in der Umweltmediation oft nicht gegeben. Hier kann über Kompensationen nachgedacht werden.

Katastrophenpotential:
Ein Schadensfall mit vielen Betroffenen wird als Ausdruck eines größeren Risikos aufgefaßt, als viele Schadensfälle mit wenigen Betroffenen. Merke: auch schleichende Risiken stellen Gefährdungen dar.

Verfügbarkeitsheuristik:
Wir neigen dazu, nicht sämtliche Fälle eines Phänomens zu überprüfen, sondern eine Situation mit Rückgriff auf den am besten verfügbaren Fall (eigene unmittelbare Erfahrung) zu beurteilen (Tversky & Kahnemann 1973). Es ist wichtig, sich klar zu machen, daß statistische Informationen und persönlich konkrete Erfahrungen gemeinsam als Entscheidungsbasis herangezogen werden können. Oft werden durch punktuelle Einzelerfahrungen Urteilsbildungen verzerrt.

Verbundene Wahrscheinlichkeiten:
Das gleichzeitige Auftreten von zwei Fehlern, z.B. in einer technischen Anlage, die nicht ursächlich verknüpft sind, wird tendenziell überschätzt. (vgl. Kahnemann, Slovic & Tversky 1982; Slovic et al 1976). Überschätzt wird jedoch auch die Unverbundenheit der Fehlerquellen selbst, z.B. wenn in einer Steuerwarte beide Sicherheitssysteme von einer Operatorgruppe kontrolliert werden.

Distanz zur Risikoquelle:
Je entfernter Menschen etwa von einem Kraftwerk leben, desto geringer schätzen sie die mit diesem Kraftwerk verbundenen Risiken ein. Allerdings nehmen diejenigen, die sehr dicht an einem Kraftwerk leben, dessen Risiken ebenfalls als sehr gering wahr (Maderthaner et al 1973).

Omission bias:
Man ist eher bereit, Risiken als Folge von Nichthandeln zu akzeptieren denn als Handlungsfolge (Ritov & Baron 1990). Dies führt zu einer Haltung: "Am besten lassen wir alles, wie es ist, auch wenn es nicht gut ist. Wer weiß, was passiert, wenn....". Das Unangenehme an Risiken, die in Folge einer aktiven Handlung auftreten, ist, daß man für die Folgen verantwortlich gemacht werden könnte.

Die Frage, wie wir uns über Risiken verständigen (können), stellt ein schnell wachsendes Forschungsgebiet der kognitiven Psychologie dar, das für die Gestaltung von Umweltmediation von großer Bedeutung ist (Jungermann et al 1988).

Hance, Chess & Sandman (1988) haben eine Handanweisung zur Risikokommunikation für das "New Jersey Department of Environmental Protection" entwickelt. Amerikanische Regierungsstellen sollen damit befähigt werden, mit der Öffent-

lichkeit effektiver über Risiken zu kommunizieren. Effektiv bedeutet hierbei nicht, eine schlechte Politik durch gute Kommunikation zu verkaufen. Eine effektive Kommunikation kann aber dabei helfen, die öffentliche Wahrnehmung von Risiken besser zu verstehen und die Reaktionen der Öffentlichkeit zuverlässiger einzuschätzen, das Risikomanagement durch eine Beteiligung der betroffenen Bevölkerung zu verbessern, den Dialog zu fördern und unfruchtbare Spannungen zwischen Regierungseinrichtungen und Öffentlichkeit zu vermindern, Risiken effizienter zu erklären und den Bürgern zu helfen, mit Risiken vorsichtig und konstruktiv umzugehen. Die Vielzahl von Einzelhinweisen läßt sich mit Hance u.a.(1988) in einer allgemeiner gefaßten Anweisung zusammenfassen:

> Richte genausoviel Aufmerksamkeit auf die Sorgen und Ängste der Öffentlichkeit wie auf wissenschaftliche Erkenntnisse und vermeide es gleichzeitig, die Fähigkeit der Öffentlichkeit, wissenschaftliche Erkenntnisse zu verstehen, zu unterschätzen!

Dieser Hinweis gilt in besonderer Weise auch für die Umweltmediation. Die Kompetenz von interessierten Laien, die sich z.B. in Bürgerinitiativen engagieren, erweist sich in aller Regel als sehr hoch, oft höher als beispielsweise bei Politikern, die sich mit einem breiten Themenspektrum auseinandersetzen müssen. Es ist wesentlich für das Gelingen eines Mediationsverfahrens, daß die anderen Verfahrensbeteiligten dies nicht leugnen oder als Bedrohung empfinden, sondern bereit sind, diese Kompetenzen als Lernquelle und für eine konstruktive Lösung zu nutzen.

Verfahrenseffekte

Die Umweltmediation wird durch eine Reihe psychologisch beschreibbarer Urteils- und Verhaltenstendenzen (mit)determiniert (vgl. Dörner 1992, Fietkau & Pfingsten 1994, Karger & Wiedemann 1994). Diese schlagen sich im Verlauf einer Umweltmediation nieder. Mediatoren und Verfahrensbeteiligte sollten sich ihrer bewußt sein, um sie in Rechnung stellen und mit ihnen umgehen zu können.

Zielinkompatibilität:

Menschen überschätzen ihre Fähigkeit, in komplex vernetzten Systemen zu denken und in solche Systeme erfolgreich einzugreifen (Dörner 1992): Sie unter-

schätzen die Unvereinbarkeit mancher Ziele miteinander. In der Umweltmediation will man z.B. Umweltverträglichkeit, wirtschaftlichen Nutzen, Arbeitsplätze und gerechte Risikoverteilung gleichzeitig erreichen. Man tendiert dazu, zu glauben, daß sich unterschiedliche positiv bewertete Zielvorstellungen gemeinsam realisieren lassen. Man sieht nicht, daß das Erreichen des einen Zieles das Nichterreichen eines anderen Zieles zur Konsequenz haben kann. Dieser Denkfehler ist ideologiestiftend und behindert Aushandlungsprozesse.

Anspruchsniveau:

Erwartungen an Mediationsverfahren sind von den vorangegangenen Erfahrungen mit ähnlichen Prozessen oder auch mit den im Verfahren vertretenen Gruppierungen und Personen geprägt. Unterschiedliche Erwartungen seitens unterschiedlicher Verfahrensbeteiligter können eine Quelle für Mißverständnisse oder auch Enttäuschungen sein. Es kann sinnvoll sein, diese in einer frühen Verfahrensphase abzuklären.

Unterschätzung der Kompromißfähigkeit:

Die Kompromißfähigkeit anderer Verfahrensbeteiligter - auch die der eigenen Bezugsgruppe - wird systematisch unterschätzt.

Mein Angebot ist der Kompromiß:

Das eigene Verhandlungsangebot wird häufig bereits als guter Kompromiß angesehen. Andere interpretieren es eher als eine Maximalposition. Dies kann zu erheblichen Mißverständnissen führen.

Unterschätzung des Konsenses:

Erreichte Konsense werden in Mediationsverfahren unterschätzt. Wenn ein Konsens erreicht wurde, erscheint er leicht als selbstverständlich - auch dann, wenn vorher kaum jemand mit ihm gerechnet hätte. Das Augenmerk wird leicht auf das Nichterreichte gerichtet. Damit wird die konsensbildende Kraft von Mediationsverfahren unterbewertet (Know-it-all-along-Effekt).

Selbststabilisierung:

Menschen haben die Neigung, ihre Selbstachtung zu stabilisieren. Dies geschieht u.a. dadurch, daß sie in ihrer Erinnerung die sozialen Beziehungen und ihre eigene Rolle, die sie in diesen hatten, gestalten. Diese Gestaltungstendenzen bestimmen das mit, was als Erfahrung bezeichnet wird. Menschen, also Verfah-

rensbeteiligte, Mediatoren, Gutachter und wissenschaftliche Begleiter, tendieren dazu, sich selbst in ihrer Beurteilung der Sachlage über die Zeit hinweg als konsistent (im Vergleich zu anderen) zu erleben; den eigenen Beitrag zur konstruktiven Entwicklung zu überschätzen und die eigene Destruktivität nicht zu sehen; sie überschätzen die Bedeutung der eigenen Rolle und meinen, das als richtig Erkannte immer schon gewußt zu haben.

Die psychologistische und die politizistische Sichtweise des Mediationsprozesses als gedankliche Ordnungsmuster

Die Gesamtbetrachtung des Geschehens in einer Umweltmediation und der dort handelnden Akteure erfordert Vereinfachungen. Diese Vereinfachungen folgen Gestaltprinzipien. Einer guten, weil kognitiv einfach handhabbaren Gestalt würde es z.B. entsprechen, wenn sich die Gegner der eigenen Position destruktiv verhielten, wenn diejenigen, die man für dumm hält, auch nur Dummes beitrügen und Laien, ihrer Rolle entsprechend, sich als naiv zeigten.

Das vielfältige Geschehen in Mediationsverfahren bedarf für den Mediator, und für die Verfahrensbeteiligten einer gedanklichen Ordnung oder Struktur. Diese besteht nicht einfach in einer additiven Aneinanderreihung von Einzelüberlegungen und Erfahrungen. Die Struktur prägt ihre Elemente.

> Die Gestaltpsychologie (Tholey 1988) hat beispielsweise gezeigt, daß die (optische) Wahrnehmung von Gegenständen nicht als das Zusammenfügen von Einzelreizen aufgefaßt werden kann. Es werden vielmehr primär größere Sinneinheiten erfaßt, deren Einzelheiten sich erst im nachhinein der Wahrnehmung erschließen. Wir sehen also nicht zunächst drei Schubfächer, vier senkrechte Hölzer, eine Holzplatte und folgern daraus, daß wir wohl einen Schreibtisch vor uns haben. Wir erfassen vielmehr den Schreibtisch als Ganzes, als Gestalt, ohne seine Einzelheiten detailliert wahrzunehmen. Kaum jemand hätte Probleme, seine Armbanduhr wiederzuerkennen; kaum jemand aber ist in der Lage, das Zifferblatt seiner Armbanduhr detailliert zu beschreiben. Ähnlich wie in der optischen Wahrnehmung ein Primat der ganzheitlichen Gestalt nachweisbar ist, ist vermutlich auch unsere gedankliche Weltorientierung von Orientierungsmustern geprägt. Dies gilt auch für Urteile und Einstellungen, die im Zusammenhang mit Mediationsverfahren eine Rolle spielen.

Derartige Strukturen oder Orientierungsmuster sind auch handlungsleitend in Mediationsverfahren; sie können sich auf Unterschiedliches richten, die Struktur

des sachlichen Problemfeldes, die Struktur des politischen Problemfeldes, die Eigenschaften und Ziele anderer Akteure, die Rolle des Mediators und die Formen erfolgreicher Konfliktregulierung. Diese Orientierungsmuster sind voneinander nicht unabhängig, sondern sind ihrerseits Elemente einer Gesamtorientierung.

Gestaltpsychologisch kann der Mediationsprozeß als der Versuch einer Neustrukturierung der Orientierungsmuster beteiligter Akteure verstanden werden. Diese erfolgt - wie es bereits der Begründer der Gruppendynamik, der deutsch-amerikanische Psychologe Kurt Lewin, beschrieben hat - zunächst durch eine Auflösung bzw. Veränderung alter verfestigter Strukturen. Dieser "Desintegrationsprozeß" ist für die beteiligten Akteure mit Irritationen verbunden. Solche Irritationen, die sich z.B. aus der Auflösung von Vorurteilen ergeben, entstehen auch in Mediationsprozessen. Man wehrt sich dagegen, jemanden, den man bislang als einen Feind gesehen hat, im Verfahren als einen sachlich kompetenten Fachmann zu akzeptieren, dessen Standpunkt bemerkenswert ist. Der Irritation muß eine Ausformung und Verfestigung neuer Strukturen folgen. Im konstruktiven Fall sind die neuen Strukturen dann besser geeignet, konsensuales und sachlich weiterführendes Handeln zu ermöglichen. Mediation kann so als Prozeß der Gestaltbildung verstanden werden. In ihm bildet sich eine neue Ordnung von Informationen, Gedanken, Bewertungen, Einstellungen, sozialen Orientierungen heraus. Hierbei treten nicht die Teilaspekte in den Vordergrund der Aufmerksamkeit, sondern das Gefüge, die Struktur, das Zueinander der Elemente. Das Ziel dieses Prozesses besteht in einer "guten Gestalt", durch die das Problemfeld auf einer neuen - möglicherweise komplexeren - Ebene geordnet wird. Aus dieser neuen Ordnungsstruktur leiten sich die Einzelheiten im Handeln und im Denken ab.

Die Gesamtbetrachtung von Umweltmediation scheint sich in zwei voneinander gut abgrenzbaren aber in sich komplexen Sichtweisen (Gestalten) zu bündeln. Diese prägen gänzlich unterschiedliche Herangehensweisen an eine Umweltmediation. Wir haben diese im Neusser Verfahren, aber auch in anderen Verfahren beobachten können. Wenn innerhalb eines Verfahrens bei unterschiedlichen Beteiligten unterschiedliche Deutungsmuster dominieren, kann dies zu unterschiedlichen Erwartungen, zu Enttäuschungen und Überraschungen durch das Verhalten anderer Beteiligter führen.

Die politizistische Deutung

Urteile und Handlungsweisen einzelner politischer Akteure sind durch das politische Gesamtgeschehen geprägt und nur aus ihm heraus verständlich. Das Geschehen kann durch Begriffe wie "Interesse" und "Interessenausgleich", "Kompensation" und "Verhandlung" beschrieben werden. In Mediationsverfahren wird zwischen unterschiedlichen Gruppen, die unterschiedliche Interessen vertreten, eine Entscheidung gesucht, die den Interessenlagen möglichst vieler möglichst gerecht wird. Die Problemlösung liegt, soweit sich Interessengegensätze nicht auflösen lassen, in einem Kompromiß bzw. wird durch Mehrheiten oder Machtkonstellationen entschieden.

Mit dem Mediationsverfahren verbindet sich in dieser Deutung weder die Erwartung noch die Hoffnung auf eine nachhaltige Veränderung der politischen Rahmenbedingungen oder auch nur der sozialen Interaktionsformen bei den Beteiligten. Der förmliche Problemlösungsweg hat seine eigene und auch seine gerechtfertigte Logik, die durch das Mediationsverfahren nicht verändert werden kann oder soll. Das Mediationsverfahren ist nur für kurze Frist eine "soziale Insel" im politischen Alltagsgeschehen.

Der politische Konflikt ist etwas Normales, es ist auch nur sehr bedingt möglich, Interessengegensätze zu überbrücken. Politische Entscheidungen sind legitimerweise Mehrheitsentscheidungen. Mehrheitsentscheidungen kann es auch in Mediationsverfahren geben. Es kann sie auch im Anschluß an Mediation oder parallel zu ihr geben und es ist selbstverständlich, daß die Vertreter der Minderheitspositionen mit diesen Beschlüssen dann unzufrieden sind und infolge dieser Unzufriedenheit auch Kritik am Verfahren - hier der Mediation - üben müssen, weil man das Verfahren nicht einerseits für fair, sachlich etc. halten kann und andererseits seine eigenen Positionen nicht durchsetzen konnte. Es erscheint legitim, daß die unterlegene Seite auch nach Abschluß des Verfahrens weiter für ihre Positionen kämpft und dies ist ohne eine zumindest partielle Diskreditierung des Verfahrens kaum vorstellbar. Die im Verfahren entstandenen persönlichen Beziehungen der Beteiligten sind zwar wünschenswert, aber nicht zentral. Die wachsende persönliche Nähe kann und soll nicht darüber hinwegtäuschen, daß hier Interessenvertreter und damit Träger einer feststehenden Rolle interagieren. Ein zuviel an Nähe, Verständnis, Einfühlung oder Rücksicht wäre für den weiteren politischen Gang in der förmlichen Auseinandersetzung für eine demokratische

Streitkultur eher kontraproduktiv und würde die Widersprüche in unserer Gesellschaft, die bestehen und ausgetragen werden müssen, verkleistern.

Die psychologistische Deutung

Alles was als politisches Geschehen bezeichnet werden kann, erklärt sich aus dem Handeln einzelner Individuen und auch Schriftliches (z. B. Verordnungen) ist im Grunde nichts anderes als geronnenes individuelles Verhalten. Der Mediationsprozeß kann mit Begriffen wie "wechselseitigen Vorurteilen", "Lernprozessen", Veränderung von "Einstellungen und Urteilsgewohnheiten" beschrieben werden. In Mediationsverfahren findet eine Veränderung von Wahrnehmungs- und Urteilsmustern statt. Eine realitätsgerechtere Einschätzung der Sachproblematik, aber auch der politischen und rechtlichen Konstellationen, wie der handelnden Personen, ermöglicht mehr Kooperation und öffnet den Blick für und ermöglicht damit (neue) sachangemessenere Problemlösungen. Das Wiederaufleben von Konflikten nach einem Mediationsverfahren stellt einen Rückfall dar und ist Indiz für ein Scheitern des Verfahrens.

Ungelöste Streitfragen werden als Ausdruck nicht hinreichender Reflexion und Diskursbemühungen interpretiert. Selbst wenn eine Konfliktlösung nicht möglich sein sollte, so hat man zumindest an die weitere Art und Weise des Umgangs der Konfliktbeteiligten die Anforderung , daß diese nicht in das übliche Taktieren zurückfallen. Eine Verbesserung des Informationsstandes, ein Abbau von Wahrnehmungs- und Urteilsverzerrungen sowie sozialer Vorurteile kann und soll einen gemeinsamen (gruppendynamischen) Prozeß in Gang setzen. In ihm kommt es zu einem Zuwachs an Einsicht und Verantwortungsgefühl und an eine Bindung der zu treffenden Entscheidung an vernünftige Maßstäbe, die von allen Einsichtigen und Intelligenten gemeinsam getragen werden können, und der Diskurs führt im Ergebnis zu einem Konsens. Der Konsens generiert sich aus Einsicht. Mehrheitsbeschlüsse sind diesem gemeinsamen Entwicklungsprozeß wesensfremd. Es gibt eine richtige oder zumindest die beste Lösung. Sollte ein Konsens nicht erreicht werden, so liegt die Ursache darin, daß der konstruktive Prozeß des Sich-Näherns und des Gemeinsam-eine-Lösung-Suchens entweder nicht richtig eingeleitet oder zu früh abgebrochen wurde. In diesem Falle breitet sich Enttäuschung aus, weil das für möglich Gehaltene eben nicht erreicht wurde.

Beide Sichtweisen mischen sich in unserem Denken, wie im Denken der Beteiligten. Es ist wahrscheinlich gut, sicher jedoch notwendig, beide gedankliche Herangehensweisen an Mediationsverfahren in den Verfahren selbst vertreten zu haben. Das erste Deutungsmuster trägt politischen Macht- und Legitimationskonstellationen sowie rechtlichen und administrativen Zwängen eher Rechnung als das zweite. Das zweite Deutungsmuster setzt auf die Überwindung dieser Zwänge und auf die positiv gestaltende Kraft des Arguments und der interpersonalen Kommunikation.

Trainingsmöglichkeiten

Das Verhalten in Mediationsverfahren kann eingeübt werden. Die gilt vor allem für den Mediator, aber auch für Verfahrensbeteiligte, die sich mehr Klarheit über ihr Verhalten und über die Auswirkungen ihres Verhaltens verschaffen wollen. In der Konzeption von Mediationstrainings kann an Erfahrungen und Konzepte aus den Bereichen Managementtraining und Training psychotherapeutischer Kompetenz angeknüpft werden. Die Gestaltung von Trainingsveranstaltungen, die zumeist in Seminarform durchgeführt werden, sollte erfahrenen Trainern vorbehalten bleiben. Das breite Spektrum der Möglichkeiten kann hier nur punktuell skizziert werden.

Verstehen lernen

Zuhören können ist eine der zentralen Kompetenzen eines Mediators. Zuhören ist jedoch kein passives, sondern ein aktives Verhalten, das trainiert werden kann. Gutes Zuhören ist von dem Wunsch geprägt, das was der andere sagt, so zu verstehen, wie der andere es meint.

Wie schwierig das ist, kann man z.B. in einem übenden "kontrollierten Dialog" erfahren. Auf eine Äußerung des einen Übungspartners (A) versucht der andere (B) die Äußerung von A zunächst mit eigenen Formulierungen wiederzugeben (verbalisieren), ohne den Sinn des Gehörten zu verzerren oder die Meinung des Partners zu bewerten. Erst dann darf B seine eigene Stellungnahme zum Thema abgeben. A hat nun die Möglichkeit, die Verbalisierung seiner Äußerung zu korrigieren oder zu bestätigen, dann verbalisiert er die Stellungnahme von B und schließt daran eine eigene neue Stellungnahme an.

Wie schwierig es ist, gut verstehen zu können, kann deutlich werden, wenn man sich als Mediator sein eigenes Verbalverhalten in Mediationssitzungen auf Tonband dokumentiert und es sich danach, vielleicht gemeinsam mit anderen, anhört. Man merkt dann vielleicht, daß man - wie in der Alltagskommunikation üb-

lich - mehr darauf bedacht ist, die eigenen Botschaften an andere zu vermitteln, als auf das einzugehen, was andere sagen und was für andere ein Anliegen ist. Dies verdeutlicht sich z.B. an schnellem Themenwechsel, d.h. jeder monologisiert sein Thema. Trainierte Mediatoren sollten in der Lage sein, solche Kommunikationsstrukturen bei sich und bei anderen zu erkennen und dem durch geeignete Interventionen entgegenzuwirken. Hier können Rückfragen wie "Verstehe ich Sie jetzt richtig, daß .....?" oder auch "Können Sie das näher erläutern....?" sehr hilfreich sein. Dies fördert nicht nur ein besseres Verständnis dessen, was die jeweils Redenden meinen.

Durch mehr Nachfragen und weniger Argumentieren kann auch durchaus der Eindruck entstehen, man würde sich für das, was der andere sagt, interessieren.

Rollenspiele

Rollenspiele sind Spiele, sie sind Modelle der Wirklichkeit, nicht die Wirklichkeit selbst. Oft kann man aber an Modellen manche Dinge besser erkennen als in einer realen Situation. Man kann mit Hilfe eines Stadtplans z.B. einen Überblick über eine Stadt gewinnen, der einem verschlossen bliebe, würde man lediglich durch die Straßen der Stadt laufen.

Das Rollenspiel gliedert sich in folgende Schritte:

Verteilung der Rollen (Interessenvertreter, Mediator)
Vorbereitung der Teilnehmer auf ihre Rollen
Übernahme der weiteren Gestaltung des Geschehens im Rollenspiel durch die Mediatoren
Durchführung des Rollenspiels
Videogestützte (Mikro)analyse des Rollenspiels, z.B. Sprachverhalten der Beteiligten
Fixierung von Lernerfahrungen und Formulierung von individuellen Lernzielen der am Rollenspiel Beteiligten

In einer Trainingssituation können Rollenspiele von den an der Situation Beteiligten spontan entwickelt werden, es können aber auch vorbereitete Rollenspiele verwendet werden. Das Spielerische am Rollenspiel ist wichtig. Es ermöglicht verdeutlichende Überzeichnungen, es gestattet auch, unkonventionelle Lösungen ins Auge zu fassen, es verhindert Betriebsblindheit. Es ist anzuraten, die Rollenspiele so zu wählen, daß deren Inhalt zwar einen Bezug zu den Teilnehmern hat, aber nicht im Zentrum einer aktuellen Konfliktsituation steht. Die Auswahl von

Rollenspielen ist also ein Vorgang, der individuell auf die jeweilige Trainingssituation abgestimmt werden muß

Moderations- und Visualisierungstechniken

Es ist oft schwierig, in komplexen Argumentationssituationen mit vielen Beteiligten einen Überblick über den Stand der Dinge (Argumente, Ziele, Handlungsoptionen) zu behalten. Immens viel Zeit kann durch eine strukturierte Sitzungsgestaltung eingespart werden. Voraussetzung dafür ist, daß diese Struktur von allen mitgetragen wird und allen Beteiligten immer klar ist, worüber gerade geredet bzw. gerade nicht geredet wird und wo man steht. Hier haben sich Moderations- und Visualisierungstechniken (z. B. Metaplan-Verfahren) und gemeinsame medienunterstützte Protokollierung bewährt. Ihr Einsatz setzt eine materielle Infrastruktur voraus (Flipcharts, Pinwände, Moderationsmaterial wie Karten, Stifte, Pinnadeln etc.). Der Mediator, der sich solcher Hilfsmittel bedienen will, muß vorher lernen, damit umzugehen.

Selbsterfahrung/Supervision: wo stehe ich?

Kein Mediator ist davor geschützt, auf dem Hintergrund seiner eigenen Persönlichkeit, seiner Wahrnehmungsverzerrungen und Urteilstendenzen Fehler zu machen. Keine noch so umfassende Ausbildung kann dies verhindern. Der Mediator braucht somit ein Korrektiv durch andere, die ihn beobachten und ihm helfen, Einseitigkeiten zu verhindern. Er braucht, um es im Jargon zu sagen, Supervision. Die in der Supervision zu leistende Selbsterfahrung stellt keinen abzuschließenden, sondern einen permanenten Prozeß dar. Hierbei kann an die breiten Erfahrungen mit Supervision bei Psychotherapeuten, bei Ärzten (Balint-Gruppen) oder im Managementbereich (Coaching) angeknüpft werden. Der Umgang mit selbstreflexiven Verfahren sollte in der Ausbildung von Mediatoren bereits eingeübt werden. Der Mediator sollte lernen, gegenüber sich selbst und anderen offen mit Fragen wie: "Wo stehe ich? Was will ich? Was sind meine Vorlieben und Ziele? Kann ich mich in meinen Intentionen deutlich machen?" etc. umzugehen.

Teilnehmende Beobachtung, Arbeit als Co-Mediator

Eine der effizientesten Formen des Lernens komplexer Handlungsmuster ist das Modellernen. Die Vielzahl einzelner Handlungshinweise für Mediatoren bleiben unverbunden nebeneinander bestehen, solange sie sich nicht in ein stimmiges Bild fügen. Ein solches Bild erhält man durch Vorbilder. Vorbilder sollte man jedoch nicht schlicht nachahmen, sondern darauf prüfen, inwieweit sie für einen selbst passen. Man sollte sich also mehrere Mediatoren ansehen und versuchen, für sich selbst ein konsistentes Verhaltensmuster zu entwickeln, das zu der eigenen Persönlichkeit paßt. Hierzu kann es sinnvoll sein, andere Mediatoren in ihrer Arbeit zu beobachten, bzw. vielleicht in einem zweiten Schritt als Co-Mediator mit ihnen zusanmmmenzuarbeiten. Das Co-Mediatorenmodell bietet sich auch deshalb an, weil Mediation in aller Regel Teamarbeit ist.

12 Hinweise, falls Sie das Mediationsverfahren scheitern lassen wollen

Aus vielen Gründen kann es vorkommen, daß man als Teilnehmer in einem Mediationsverfahren sitzt, ohne das Verfahren zu akzeptieren. Auch kann sich im Verlauf eines Verfahrens herausstellen, daß es in eine Richtung läuft, die den eigenen Zielen entgegenstehen. Dann kann es notwendig werden, aus dem Verfahren auszusteigen. Eine solche Situation kann aber auch dazu anreizen, das Verfahren selbst zum Scheitern zu bringen. Dem dienen die folgenden Hinweise. Sie gelten in ähnlicher Weise für Mediator und Verfahrensteilnehmer.

1

Halten Sie die anderen für dumm, unreif, böswillig oder am besten für alles zusammen, und vergessen Sie nicht, sie das auch spüren zu lassen.

2

Seien Sie überzeugt, daß es die richtige Lösung gibt. Wenn Ihnen das gelingt, wird es Ihnen auch leicht fallen, zu glauben, daß Sie diese Lösung schon haben. Betrachten Sie es als Ihre Aufgabe, die Teilnehmer dahin zu bringen.

3

Halten Sie das Problem für ein Nullsummenspiel. Konstruktive Lösungen müssen immer irgendwo ihre Pferdefüße haben.

4

Lassen Sie nicht zu, daß Sie überflüssig werden.

5

Achten Sie darauf, daß Ihre Gegner auch Ihre Gegner bleiben. Sie laufen sonst Gefahr, Ihre Identität zu verlieren.

6

Seien Sie davon überzeugt, daß andere nicht das sagen, was sie meinen und nicht das meinen, was sie sagen.

7

Sie sollten verlangen, daß die Verfahrensbeteiligten einem Ergebnis, sei es ein Kompromiß oder ein Konsens, nur zustimmen, wenn alle davon vollständig überzeugt sind und ihre Zustimmung freudig geben.

8

Bestehen Sie darauf, daß Problemlösungen darauf überprüft werden, ob sie auch für andere ähnliche Fälle als Maßstab dienen können. Sie sollten öfter fragen "Wo kämen wir hin, wenn das alle so machen würden?"

9

Seien Sie sehr skeptisch, wenn andere auf Ihre Vorschläge eingehen. Prüfen Sie unverzüglich, ob an Ihren Vorschlägen etwas falsch war.

10

Achten Sie bei einer sich abzeichnenden Lösung darauf, daß stets klar ist, daß Sie der Vater bzw. die Mutter der Idee waren.

11

Sollten wider Erwarten - nach Beachtung dieser Regeln - dennoch Konsense eintreten, machen Sie nicht den Fehler, diese für einen Erfolg zu halten. Sie haben immer noch die Möglichkeit, sie als "selbstverständlich" bzw. "trivial" zu kennzeichnen.

12

Wenn Sie mit all dem scheitern, scheuen Sie sich nicht, sich der Hilfe kritischer Sozialwissenschaftler zu bedienen. Als Experten in diesem Feld werden diese Ihnen gern und kompetent zur Seite stehen.

Checklisten

Die Frage, ob man sich in ein Mediationsverfahren begeben soll oder nicht und die Beurteilung, ob man in einem laufenden Verfahren gut aufgehoben ist oder auch die Frage, ob das Verfahren zu seinem Abschluß gekommen ist, bedarf sorgfältiger Überlegungen. Hier ist in erster Linie der "gesunde Menschenverstand", der durch nichts zu ersetzen ist, gefragt. Er kann auch durch die folgenden Checklisten nicht suspendiert werden. Die Listen können allenfalls unvollständige Merkpunkte enthalten.

Ist der Fall geeignet?

- Gibt es ein Problem, zu dessen Lösung unterschiedliche Vorstellungen bestehen?
- Gibt es eine überschaubare Anzahl von Akteuren oder Akteursgruppen in dem Problemfeld?
- Muß zwischen unterschiedlichen Problemlösungsansätzen entschieden werden, oder können diese nebeneinander bestehen?
- Wie würde sich die Problembewältigung ohne Mediation vollziehen?
- Besteht ein Anreiz für eine konsensuale Lösung für alle Akteure?
- Besteht eine Chance, alle relevanten Akteure bzw. mit Mandat versehene Vertreter in einen kontinuierlichen Diskussionsprozeß einzubinden?
- Wie groß sind die Verhandlungsspielräume und kann ich diese akzeptieren?
- Kann ich erwarten, daß Ergebnisse des Mediationsverfahrens ggf. in einem förmlichen Verfahren hinreichend Beachtung finden?

Sollte ich an dem Mediationsverfahren teilnehmen?

- Interessiert mich die Problemlage?
- Kann ich den Zeit- und Arbeitsaufwand übersehen und bin ich bereit, ihn zu leisten?
- Habe ich ein Mandat und das Vertrauen meiner Gruppe?
- Bin ich in der Lage, mich in der Mediationsrunde hinreichend effizient einzubringen?
- Kann ich den Gang des Verfahrens akzeptieren bzw. glaube ich, auf ihn angemessen Einfluß nehmen zu können?

Ist der Mediator für mich geeignet?

- Weiß ich genug über den Mediator, um ihn beurteilen zu können?
- Welche Erfahrungen hat der Mediator mit Mediation oder mit ähnlichen Prozessen?
- Wieviel Zeit wird sich der Mediator für diesen Fall nehmen (können)?
- Wie schätze ich ihn ein: hinsichtlich Neutralität, sozialer Kompetenz, Fachkompetenz, persönliche Unabhängigkeit und Angemessenheit seines Status?
- Kann ich den Mediator in seinem Umgangsstil akzeptieren?
- Ist er für mich ansprechbar?

Wie soll das Verfahren ablaufen?

- Was sind die Probleme, die wir lösen wollen?
- Welche Zeitperspektive haben wir?
- Wer soll an dem Verfahren teilnehmen?
- Wer trägt die Verfahrenskosten? Ist gesichert, daß durch den Geldgeber keine Einflußnahme auf den Verfahrensablauf erfolgt?
- Brauchen oder wollen wir eine Geschäftsordnung?
- Benötigen wir eine Geschäftsstelle bzw. wer übernimmt die Organisation?

- Müssen schwächere Gruppen zur Wahrung von Chancengleichheit unterstützt werden?
- Wie oft wollen wir uns treffen?
- Welche Rolle hat jeder einzelne im Mediationsverfahren?
- Wie gehen wir mit der Öffentlichkeit und den Medien um?

Läuft das Verfahren so, daß ich (Mediator) es akzeptieren kann?

- Werde ich von den Verfahrensbeteiligten im allgemeinen akzeptiert?
- Welche Kritik an mir gibt es, und wie kann ich damit umgehen?
- Wird das Verfahren von denen, die förmlich entscheiden, hinreichend ernst genommen?
- Gibt es noch Entscheidungsspielräume?

Wie gut sind unsere Beziehungen

- Versuche ich aus dem Verfahren als Sieger hervorzugehen?
- Welche Rolle spielen meine Emotionen und die Gefühle anderer?
- Kann ich den anderen zuhören?
- Vertraue ich den anderen?
- Könnte unsere Zusammenarbeit potentiell langfristig sein?

Haben wir das Ende des Verfahrens erreicht (aus Sicht der Teilnehmer)?

- Habe ich durch das Verfahren mehr erreicht, als ich ohne ein solches Verfahren erreichen könnte?
- Was können wir durch einen Fortgang des Verfahrens weiter erreichen (mehr Transparenz, bessere Informationen, bessere Lösungen, mehr Verständnis füreinander)?

Haben wir das Ende des Verfahrens erreicht, (aus Sicht des Mediators)?

- Kann kein Teilnehmer mehr etwas durch eine andere Problemlösung hinzugewinnen, ohne daß ein anderer dadurch mehr verliert als der erste gewinnt?
- Habe ich meine Möglichkeiten ausgeschöpft?
- Wie stehen die Beteiligten zu einer Verfahrensbeendigung? Konnten sie darüber in Ruhe auch in Rückkoppelung mit ihren Gruppen nachdenken?
- Ist der gefundene Stand (ggf. eine Problemlösung) klar fixiert?
- Was ist meine Rolle in der Zukunft?
- Wer ist in welcher Weise für die Implementation verantwortlich?

Literaturhinweise und -empfehlungen

Zitierte Quellen

Barry, B. & **Hardin**, R. (Eds.): Rational Man and Irrational Society? Beverly Hills 1982

Beck, U.: Risikogesellschaft. Auf dem Weg in eine andere Moderne. Frankfurt/M. 1987

Bingham, G.: Resolving Environmental Disputes. A Decade of Experience. The Conservation Foundation, Washington D.C. 1986

Canadian Round Tables: Building Consensus for a sustainable future. o.O. 1993

Carnevale, P. J. D. & **Pegnetter**, R.: The Selection of Mediation Tactics in Public Sector Disputes: A Contingency Analysis. Journal of Social Issues, Vol. 41, 2, 1985, S. 65 - 81

Claus, F. & **Wiedemann**, P. M.: Umweltkonflikte. Vermittlungsverfahren zu ihrer Lösung. Taunusstein 1994

Dörner, D.: Die Logik des Mißlingens. Strategisches Denken in komplexen Situationen. Hamburg 1992

Dorcey, A. H. & **Riek**, C. L.: Negotiation-Based Approaches in the Settlement of Environmental Disputes. Konferenzpapier für die Konferenz "The Place of Negotiation in EIA Processes: Institutional Considerations. Toronto 1987

Elster, J.: Rational Choice. Oxford 1986

Fietkau, H.-J.: Bedingungen ökologischen Handelns. Weinheim 1984

Fietkau, H.-J. & **Pfingsten**, K.: Umweltmediation: Verfahrenseffekte und Urteilsperspektiven. unveröffentliches Papier. WZB 1994

Fietkau, H.-J. & **Weidner**, H.: Mediationsverfahren in der Umweltpolitik. In: Aus Politik und Zeitgeschichte. Beilage zur Wochenzeitung Das Parlament. 18.02.1992

Fisher, R. & **Brown**, S.: Gute Beziehungen. Die Kunst der Konfliktvermeidung, Konfliktlösung und Kooperation. Frankf./M. 1992 (2. Auflage).

Fisher, R. & **Ury**, W.: Getting to Yes. Negotiating Agreement Without Giving In. Boston 1981

Fritzsche, A. F.: Wie sicher leben wir? Risikobeurteilung und -bewältigung in unserer Gesellschaft. Köln 1987

Hance, B. J., **Chess**, C. & **Sandman**, P. M. (1988): Improving Dialogue with Communities: A Risk Communication Manual for Government. Environmental Communication Research Program. New Jersey Agricultural Experiment Station. Cook College, Rutgers University. 122 Ryders Lane. New Brunswick, NJ 08903.

Hill, H.: Integratives Verwaltungshandeln - Neue Formen der Kommunikation und Bürgermitwirkung. Deutsches Verwaltungsblatt, 18, 15. Sept. 1993

Hoffmann-Riem, W. & **Schmidt-Aßmann**, E. (Hrg.): Konfliktbewältigung durch Verhandlungen. 2 Bände. Baden-Baden. 1990

Holzinger, K.: Verhandeln in der Mediation. In Dally, A., Fietkau, H.-J. & Weidner, H. (Hrg.): Mediation als politischer und sozialer Prozeß. Loccumer Protokolle 73/93 (im Erscheinen)

Holznagel, B.: Konfliktlösung durch Verhandlungen. Baden-Baden 1990

Jungermann, H., **Kasperson**, R. E. & **Wiedemann**, P. M. (Hrg.): Risk Communication. Kernforschungsanlage (KFA) Jülich, 1988

Kahneman, D., **Slovic**, P. & **Tversky**, A. (Hrg.): Judgement under uncertainty. Heuristics and biases. Cambridge u.a. 1982

Karger, C. R. & **Wiedemann**, P. M.: Fallstricke und Stolpersteine in Aushandlungsprozessen. In Claus & Wiedemann a.a.O., S. 195 - 214

Lim, R. G. & **Carnevale**, P. J. D.: Contingencies in the Mediation of Disputes. Journal of Personality and Social Psychology. 1990, 58, 2, S. 259 - 272

Luhmann, N.: Soziologie des Risikos. Berlin, New York 1991

Maderthaner, R., **Guttmann**, G. & **Ottway**, H. (1978): Effect of Distance upon Risk Perception. Journal of Applied Psychology 3, S. 380 - 390

Neale, M. A. & **Bazerman**, M. H.: The Role of Perspective-Taking Ability in Negotiating under different Forms of Arbitration. Industrial an Labor Relations Review 1983, 36, 3, S. 378 - 387

Pfingsten, K.: Konflikte um die Abfallwirtschaft. WZB, FS II 93-305

Pruitt, D. G.: Negotiation Behavior. New York u.a. 1981

Quittmann, H.: Humanistische Psychologie. Göttingen, Toronto, Zürich 1985

Ritov, I. & **Baron**, J.: Reluctance to vaccinate: Omission bias and ambiguity. Journal of Behavioral Decision 3, 1990, S. 263 - 277

Rogers, C.: Entwicklung der Persönlichkeit. Stuttgart 1973

Slovic, P., **Fischhoff**, B. & **Lichtenstein**, S.: Cognitive Processes and Social Risk Taking. In: Caroll, J. S. & Payne, J. W. (Hrg.): Cognition and Social Behavior. Potomac 1976

Susskind, L., **Bacow**, L. & **Wheeler**, M;. (Hrg.): Resolving Environmental Disputes. Cambridge, Mass. 1983

Tholey, P.: Gestaltpsychologie. In Asanger, R. & Wenniger, G.: Handwörterbuch Psychologie. Weinheim 1988, S. 249 - 255

Tsuru, S. & **Weidner**, H. (Hrg.): Environmental Policy in Japan. Berlin 1989

Tversky, A. & **Kahnemann**, D.: "Availability". A Heuristic for Judging Frequency and Probability. Cognitive Psychology 5. 1973, S. 207 - 232

Ury, William, L.: Schwierige Verhandlungen. Wie Sie sich mit unangenehmen Kontrahenten vorteilhaft einigen.Frankfurt a.M., New York: 1992

Watzlawick, P.: Vom Schlechten des Guten oder Hekates Lösungen. München 1986

Weiterführende Literaturempfehlungen

Discussion-Papers aus dem WZB-Mediationsprojekt

- Nr. 1 -

Fietkau, H.-J.: Psychologische Ansätze zu Mediationsverfahren im Umweltschutz. WZB, FS II 91-302

- Nr. 2 -

Pfingsten, K. & **Fietkau**, H.-J.: Mediationsverfahren: Leitgedanken und methodische Erfassungsmöglichkeiten. WZB, FS II 92-305

- Nr. 3 -

Weidner, H.: Mediation as a Policy Instrument. WZB, FS II 93-301

- Nr. 4 -

Pfingsten, K.: Konflikte um die Abfallwirtschaft. WZB, FS II 93-305

- Nr. 5 -

Hanf, K. & **Koppen**, I.: Alternative Decision-Making Techniques for Conflict Resolution. WZB, FS II 94-321

- Nr. 6 -

Weidner, H. & **Fietkau**, H.-J.: Umweltmediation. Das Mediationsverfahren zum Abfallwirtschaftskonzept in Neuss. WZB, FS II 94-322

- Nr. 7 -

Lackmann, B. & **Dirks**, H. E. : Abfallwirtschaftliche Maßnahmen in der kommunalen Praxis im Vergleich. WZB, FS II 94-324

Falldarstellungen und Überblicksarbeiten (Deutschland)

Claus, F. & **Wiedemann**, P. M.: Umweltkonflikte. Vermittlungsverfahren zu ihrer Lösung . Taunusstein 1994

Gans, B.: Mediation. Ein Weg zum Umgang in der räumlichen Planung. Schriftenreihe zur ökologischen Kommunikation 3, o.O. ,1994

Schnell, K.-D.: Neue Formen demokratischen Verwaltungshandelns am Beispiel von Mediationsverfahren im Umweltbereich. Politikwissenschaftliche Magisterarbeit, Universität Konstanz 1993

Wiedemann, P. M., **Femers**, S., **Hennen**, L.: Bürgerbeteiligung bei entsorgungswirtschaftlichen Vorhaben. Abfallwirtschaft in Forschung und Praxis Band 43, Berlin 1991

Juristisches und Staatstheoretisches

Hoffmann-Riem, W. & **Schmidt-Aßmann**, E. (Hrg.): Konfliktbewältigung durch Verhandlungen. 2 Bände. Baden-Baden 1990

Holznagel, B.: Konfliktlösung durch Verhandlungen. Baden-Baden 1990

Angloamerikanische Erfahrungen

Amy, D. J.: The Politics of Environmental Mediation. New York: 1987

Shaftoe, D. (Hrg.): Responding to Changing Times. Environmental Mediation in Canada. The Network: Interaction for Conflict Resulution 1993

Susskind , L. & **Cruikshank**, J.: Breaking the Impass. New York 1987

Wall, J. A. & **Lynn**, A.:Mediation. Journal of Conflict Resolution, 1, 1993, S. 160 - 194

Überblicksarbeiten zur psychologischen Konfliktforschung

Neale, M. A. & **Bazerman**, M. H. (Hrg.): *Cognition and Rationality in Negotiation.* New York, Toronto u.a.O. 1991

Pruitt, D. G.: Negotiation Behavior. New York u.a. 1981

Rahim, M. A. (Hrg.): Managing Conflict. An Interdisciplinary Approach. New York, Westport, London 1989

Verhaltenstraining und Gesprächsführung

Robinson, C.: In Verhandlungen gewinnen. Landsberg/Lech 1992

Gordon, Th.: Managerkonferenz. München 1989 (8. Auflage)

Schulz von Thun, F.: Miteinander reden: Störungen und Klärungen. Hamburg 1983

Schulz von Thun, F.: Miteinander reden 2. Rowohlt, Hamburg 1993

Schwarz:, G.: Konfliktmanagement. Wiesbaden 1991

Weisbach, Ch., **Eber-Götz**, M. & **Ehresmann**, S.: Zuhören und Verstehen. Eine praktische Anleitung mit Übungen. Hamburg 1979

Harvard-Konzept

Fisher, R., **Brown**, S.: Gute Beziehungen. Die Kunst der Konfliktvermeidung, Konfliktlösung und Kooperation. Frankf./M. 1992 (2. Auflage).

Fisher, R. & **Ury**, W.: Getting to Yes. Negotiating Agreement Without Giving In. Boston 1981

Fisher, R., **Ury**, W. & **Patton**, B.: Das Harvard-Konzept. Sachgerecht verhandeln, erfolgreich verhandeln. Frankf./M 1993 (11. erweiterte deutschsprachige Auflage von Fisher & Ury 1981)

Ury, William, L.: Schwierige Verhandlungen. Wie Sie sich mit unangenehmen Kontrahenten vorteilhaft einigen. Frankfurt a.M., New York 1992

Fachzeitschriften

Journal of Conflict Resolution

Negotiation Journal

Anhang

Konsensfindung für eine nachhaltige Zukunft: Leitprinzipien

(übersetzt und zusammengefaßt aus : Building Consensus For A Sustainable Future. Guiding Principles. An Initiative Undertaken By Canadian Round Tables. August 1993)

1. Zielorientierung

Die Verfahrensbeteiligten brauchen einen Grund um teilzunehmen.

Alle Beteiligten sollten der Ansicht sein, daß ein Konsensprozeß für sie günstig ist. Diese Überzeugung muß auf einer realistischen Einschätzung des Verfahrens und der Verfahrensalternativen basieren.

2. Einbinden, nicht ausgrenzen

Alle Gruppen, die durch die Problemlage betroffen sind, sollten in den Konsensprozeß eingebunden werden.

Es sollte viel Sorgfalt auf die Auswahl der Verfahrensbeteiligten gelegt werden. Die betroffenen Gruppen sollten ihre Repräsentanten selbst, nach eigenen Mechanismen bestimmen können. Entscheidungsträger sollten einbezogen werden.

3. Freiwilligkeit der Teilnahme

Alle Beteiligten nehmen freiwillig an dem Konsensverfahren teil.

Die Stärke des Konsensprozesses basiert auf der Freiwilligkeit der Teilnahme. Den Beteiligten muß klar sein, daß die Teilnahme an einem Konsensverfahren mit Arbeit und Zeitaufwand verbunden ist. Wenn ein Teilnehmer (Gruppe) das Verfahren verläßt, müssen die Beteiligten entscheiden, ob noch alle relevanten Interessen vertreten sind. Wenn die Konsensbemühungen scheitern, sind alle Beteiligten frei, andere Wege zu gehen.

4. Eigene Prozeßgestaltung

Die Beteiligten entscheiden über die Gestaltung des Konsensprozesses.

Die Prozeßgestaltung ist eine Aufgabe aller und darf nicht von einer Seite allein vorgenommen werden.

Es ist wichtig, sich am Anfang Zeit zu nehmen, für

- eine Definition des Problembereichs,
- Klärung, welche Art von Konsensbildung für welches Teilproblem geeignet ist,
- Festlegung von Verantwortlichkeiten und Rollen für jeden Einzelnen,
- Bestimmung der Grundregeln der Zusammenarbeit.

5. Flexibilität

Man kann nicht alles, was in dem Prozeß passieren kann, vorhersehen.

Flexibilität muß im Prozeß möglich sein. Hierzu ist es erforderlich, Lernmöglichkeiten (Rückkoppelungen) zu ermöglichen. Die eingangs festgelegten Verfahrensregeln müssen modifizierbar bleiben und im Verfahren überprüft werden.

6. Chancengleichheit

Alle Beteiligten haben gleichen Informationszugang und die gleichen Möglichkeiten der Einflußnahme auf das Verfahren.

Nicht alle Beteiligten sind auf einen solchen Konsensprozeß hinreichend vorbereitet oder ausgestattet. Zur Herstellung von Chancengleichheit müssen hier Ressourcen bereitgestellt werden.

7. Respekt vor anderen Interessen

Unterschiedliche Wertvorstellungen, Interessen und Wissensstände müssen im Verfahren wechselseitig akzeptiert werden.

Ein Konsensprozeß erfordert ein besseres wechselseitiges Verstehen. Andere Sichtweisen sind die Basis für tragfähige kreative Lösungen. Konsenssuche erfordert das Suchen nach gemeinsamen Interessen bei unterschiedlichen Wertvorstellungen.

8. Verantwortlichkeit

Die Beteiligten haben eine doppelte Verantwortung. Sie sind der Gruppierung, die sie vertreten und dem Prozeß, den sie selbst gewählt haben, gleichermaßen verantwortlich.

Es ist wichtig, daß sich die Verfahrensbeteiligten deutlich für die Interessen ihrer Gruppe einsetzen. Es muß ausreichend die Möglichkeit geschaffen werden, daß sich alle mit den Gruppen, die sie vertreten, rückkoppeln können. In dem Fall, daß der Konflikt von öffentlichem Interesse ist, muß die Öffentlichkeit über den Fortgang der Konsensbildung informiert werden.

9. Zeitliche Begrenzung

Realistische Zeitperspektiven sind erforderlich.

Für den Gesamtprozeß, aber auch für Teilschritte ist eine Zeitplanung wichtig, an der dann der Fortgang des Konsensbildungsprozesses auch abgelesen werden kann. Die Planung muß jedoch flexibel bleiben.

10. Implementation

Übereinkünfte über die Umsetzung und deren Kontrolle stellen einen wichtigen Bestandteil jeder Vereinbarung dar. Ggf. müssen hier diejenigen, die in der Umsetzungsphase förmlich entscheiden , in den Konsensbildungsprozeß mit einbezogen werden.