



Gisela Wachinger

Umweltmediation – was ist das?

Mediation – Facilitation – Moderation

Umweltmediationen sind oft Großgruppenmediationen. Diese von einer »normalen« Moderation zu unterscheiden und dies auch den Auftraggebern klar zu machen, ist gar nicht so einfach. Hier soll daher anhand einer Checkliste gezeigt werden, welche Mediationsinhalte bei einer Umweltmediation eine Rolle spielen, was die Voraussetzungen sind, unter denen man als MediatorIn eine Mediation empfehlen kann und wie sie zum Erfolg, zu einer dauerhaften Lösung führen kann.

Als »Umweltmediation« wird zunächst die Mediation von Umweltfällen bezeichnet. Viele sehr emotional besetzte Konflikte haben eine ökologische Thematik: Nachbarschaftsstreitigkeiten (der Konflikt um den sprichwörtlichen Baum auf der Grenze ist gar nicht so selten), Spielplatzgestaltungen (Eltern gegen lärmgeplagte Anwohner), Dienstleistungen im Umwelt-Umfeld (Streit um Auftragsvergaben) oder die Biber-Frage: Was dürfen wilde Tiere und was nicht? Aber die Thematik rechtfertigt keine eigene Mediationsrichtung: Sofern es sich um wenige Konfliktpartner handelt, ist eine ganz »normale« Mediation angebracht, bei der die Umwelt-Thematik von MediatorInnen nicht mehr und nicht weniger verlangt, als bei allen Mediationen: Etwas Fingerspitzengefühl bei den Emotionen und das Hineindenken in die jeweilige Fachsprache. Warum also gibt es die »Umweltmediation«?

Die Grenzen zwischen Großgruppen-Mediation und Moderation sind fließend. Es gibt sehr ausgefeilte Moderationen, die Gruppen aus einem Konflikt in einem strukturierten Prozess zu einer Lösung führen können¹. Dennoch geht die Umweltmediation über die Moderation hinaus. Großgruppenmediation wird in den USA »Facilitation« genannt. Facilitation ist nicht nur auf Fälle aus dem Umfeld von Planen, Bauen und der Umweltthematik beschränkt, ist aber hier eine besonders wichtige und häufig anwendbare Technik. In der Umweltmediation geht es oft um die Erarbeitung von Lösungen in Konflikten, die zwischen mehreren Parteien auftreten (die oft ihrerseits aus Gruppen bestehen). Im Folgenden verwende ich daher den Begriff »Umweltmediation« im Sinne der Facilitation: Große Konfliktgruppen zu einer eigenen, verbindlichen Lösung zu begleiten, indem man die Techniken

der Mediation anwendet. Wie Janice Fleischer², eine Mediatorin aus Florida, die große Wasserverteilungskonflikte als Facilitator begleitet, es ausdrückt: Sie könne selbstverständlich auch eine Sitzung moderieren, anstatt den ganzen Prozess als Facilitator zu gestalten und zu begleiten (und dann werde es auch billiger für den Auftraggeber), aber »Don't call me a facilitator, I am only a moderator in this case«.

Das Kontinuum der Entscheidungsfindung im Konfliktfall kann beschrieben werden, wie in Abbildung 1 dargestellt: Ein gerade erst beginnender Konflikt

¹ Z. B. nach den Richtlinien von coverdale (Vgl. Sperling, Jan Bodo/Stapelfeldt, Ursel/Wasserveld, Jaqueline, 2004)

² Janice Fleischer, www.flashresolutions.com, hält Seminare in Deutschland, die besonders auch für UmweltmediatorInnen, die internationale Fälle auf Englisch begleiten möchten, sehr informativ und hilfreich sind.

Konflikte in Beteiligungsverfahren

Die Komplexität von Umweltprojekten macht die Beteiligungsverfahren und alternative Konfliktlösung (ADR = alternative dispute resolution) im politischen Gefüge der modernen Industrie- und Dienstleistungsgesellschaft besonders anspruchsvoll.¹

Hier sind nicht nur ein breites Daten- und Fachspektrum im Spiel, es kommt hinzu, dass die Globalisierung und Europäisierung der Umweltpolitik² immer neue Herausforderungen an die Projektplanung und die Verwirklichung von größeren Projekten stellt. Der Nährboden für Konflikte wurde und wird seit Jahren durch eine Einzelgesetzgebung eher verstärkt, als durch eine der Querschnittsmaterie gerecht werdende abgestimmte und umfassende Gesetzgebung.³

Meiner Meinung nach wird in den Umweltbereich hineinregiert und dieser Bereich politisch instrumentalisiert. Dieser Gesichtspunkt ist bei der Umweltmediation in allen Phasen zu berücksichtigen. Die damit verbundenen Schwierigkeiten werden im Folgenden immer wieder aufgezeigt.

¹ Horst Zilleßen, *Mediation, Kooperatives Konfliktmanagement in der Umweltpolitik* 1998.

² s. ausführlich Sparwasser/Engel/Vosskuhle *Umweltrecht* 2003 § 1 Rn. 95 f.

³ Auch der zweite Versuch ein einheitliches Umweltgesetzbuch zu verabschieden ist an politischen Einzelinteressen gescheitert. (siehe dazu u.a. Spiegel vom 01.02.2009)

* Sascha Boettcher:
Mediator und Rechtsanwalt

* E-Mail:
mediation@sascha-boettcher.eu

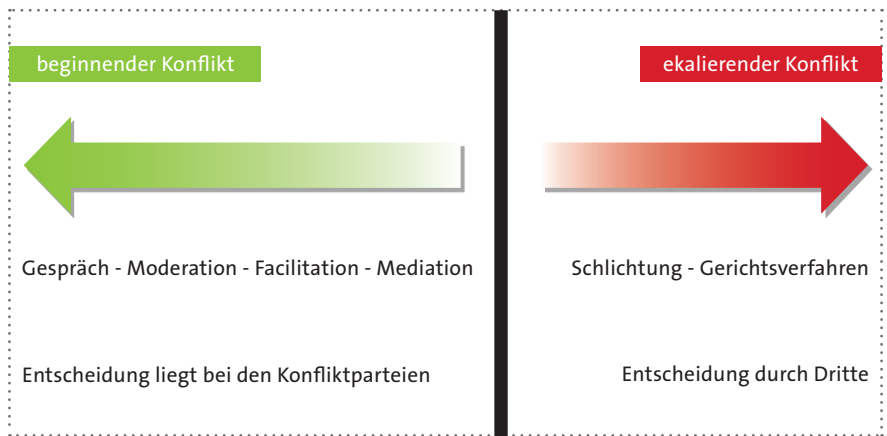


Abb.: Das Kontinuum der Konfliktlösung

lässt sich durch ein freies Gespräch klären, eine Moderation hilft, wenn die GesprächspartnerInnen sich nicht gegenseitig ausreden lassen. Aber sobald es darum geht, die Gesprächsparteien zu einer verbindlichen Lösung zu führen, wird Mediation notwendig. Bis hierhin entscheiden die Konfliktparteien selbst. Ist das nicht mehr möglich, bleibt nur noch die Entscheidung durch eine dritte Instanz, SchlichterIn oder das Gericht.

Was sind also die Erfolgsfaktoren der Umweltmediation? Was muss, was darf nicht sein, wenn die Mediation zu einer dauerhaften Lösung führen soll?

Checkliste für die Erfolgsaussichten einer Umweltmediation

Was gibt es zu entscheiden?

Bevor eine Umweltmediation beginnt, sollte ganz klar sein, was überhaupt zur Entscheidung ansteht. Das klingt trivial, ist es aber nicht: Welche Optionen lösungsoffen sind und was gar nicht zur Diskussion stehen darf, wird oft nicht klar kommuniziert, es ist Teil des Konfliktes, weil es von den Parteien unterschiedlich gesehen wird.

Aber: Sowohl eine Informationsveranstaltung für BürgerInnen über die Gefahren einer Altlast, als auch ein Ideensammeln von BürgerInnen für die Gestaltung eines Platzes kann zwar sehr konfliktträchtig sein und durchaus Mediations-Fähigkeiten erfordern, ist aber eine jeweils einseitige Orientierung der Kommunikation und daher keine lösungsoffene Mediation.

Sind alle EntscheidungsträgerInnen am Tisch?

Der Grundsatz der Mediation, dass die Konfliktparteien die Möglichkeit haben, ihre eigenen Lösungen zu finden, bekommt in der Umweltmediation besondere große Bedeutung: Welche Befugnis haben die Personen am Tisch? Sind es die EntscheiderInnen? Oft nehmen BürgermeisterInnen für ihre Gemeinde³, Verbandsvorsitzende für Interessenverbände oder FirmenvertreterInnen für ihre Firma teil. Bei der Umweltmediation sprechen meist VertreterInnen von Gruppen für diese Gruppen. Die Entscheidungen müssen auch von den Gremien getragen werden, das den Mediationsprozess nicht miterlebt haben. Die Gremien werden daher nach jeder Sitzung informiert und befragt, ob sie die Entscheidung noch mittragen.⁴

Wie werden die Entscheidungen verbindlich?

Schon zu Beginn der Mediation wird geklärt, in welcher Form die Entscheidungen niedergelegt werden (Vertrag, Richtlinie, Satzung) und wie sie die zur Umsetzung notwendige Verbindlichkeit bekommen. Alle Beteiligten müssen wissen, worum es bei diesen Gesprächen geht und dass sie sich auf die Umsetzung der zu findenden Lö-

³ Vgl. Wachinger, Gisela: *Moderation der Runden Tische zur Gründung eines Gewerbeflächenpools am Beispiel des Projektes »Gewerbeflächenpool Mittelhessen«* 2009

⁴ zum Stellvertreter Problem exemplarisch Geis, Anna *Regieren mit Mediation. Das Beteiligungsverfahren zur zukünftigen Entwicklung des Frankfurter Flughafens* 2005, S. 86

sung dann verlassen können. Eine hoch emotionale Diskussion um die Form der Verbindlichkeit deutet auf sehr unterschiedliche Interessen hin, die als erstes aufgearbeitet werden müssen, bevor man an den eigentlichen Lösungsvorschlägen arbeiten kann.

Ist der Mediationsprozess freiwillig und offen?

Der Grundsatz der Freiwilligkeit ist bei einer Umweltmediation nicht immer leicht zu verwirklichen. Dennoch ist er ein wichtiger Erfolgsfaktor: Viele Diskussionspartner werden sich nur auf den Prozess einlassen, wenn sie das Recht und die Möglichkeit haben, jederzeit wieder auszusteigen. Allerdings besteht dadurch die Gefahr, dass einzelne DiskussionspartnerInnen die Gestaltung der Lösung sehr stark bestimmen und sich dann zu einem späten Zeitpunkt aus dem Prozess ausklinken, wodurch die anderen Parteien dann eine für sie nicht so günstige Vereinbarung umsetzen müssen.⁵

Wie sieht ein Konsens aus?

Die Freiwilligkeit des Mediationsprozesses führt bei der Umweltmediation zu einer Frage, die sich bei einer Zweiparteienmediation so nicht stellt: Wie geht es weiter, wenn Beteiligte aussteigen? Wird bei einer »normalen« Mediation eine einvernehmliche Lösung angestrebt, so blockiert diese Vorgabe eine Mehrparteienmediation: Einzelne können durch ihr Vetorecht den gesamten Prozess blockieren. Daher müssen die Beteiligten gleich zu Beginn der Mediation festlegen, welche Form von Konsens vereinbart wird: Bei 10 Beteiligten ist schon ein Konsens von 80% der TeilnehmerInnen ein schwer zu erreichendes Ziel (zwei können blockieren). Andererseits darf die Vereinbarung eines Konsens von 70% nicht dazu führen, dass einzelne Parteien »über den Tisch gezogen« oder aus dem Prozess verabschiedet werden. Der Weg aus der Falle der Unbeweglichkeit versus der Ungerechtigkeit führt über die Aufspaltung des Konfliktes in viele einzelne Lösungen für einzelne Konfliktfragen zu denen jeweils ein mindestens 70%

Konsens erzielt wird (in jeweils mehrstufigen Verfahren⁶).

Haben alle Parteien die gleichen Rechte, sind die MediatorInnen allparteilich?

Die »Diskussion auf Augenhöhe« wird durch die Allparteilichkeit der MediatorInnen gewährleistet: Alle TeilnehmerInnen haben z. B. gleiches Rede- und Stimmrecht, unabhängig von ihrer Machtposition⁷. Der »einfache Bürger« erkennt, dass seine Argumente und Lösungsvorschläge genau so viel Gewicht haben, wie die von GutachterInnen, PolitikerInnen oder Vorstandsvorsitzenden. Unbedingte Voraussetzung für diesen Ausgleich der Machtverhältnisse (der nur im Raum der Mediation funktioniert und außerhalb wieder aufgelöst ist) ist, dass die MediatorInnen von allen Beteiligten als unabhängig anerkannt werden.

Können Prozess und Inhalt getrennt werden?

Vielleicht das wichtigste Erfolgsrezept ist die Trennung von Inhalten des Konfliktes von der Prozessgestaltung. Die MediatorInnen müssen sich aus der Fachdiskussion vollkommen heraushalten und Lösungsvorschläge nie selbst einbringen, sie werden sonst nicht nachhaltig akzeptiert und umgesetzt. Sie dürfen ihre umweltfachliche Kompetenz (die wünschenswert ist) nur dazu nutzen, die richtigen Fragen zu stellen, eventuell in der Fachsprache der Beteiligten.

Die MediatorInnen haben die Methodenkompetenz, auch in eskalierenden Situationen den Überblick zu behalten und die Gruppe in das emotionale Tal hinein zu führen, und auch wieder heraus (die Vorankündigung dieser »groanzone« gibt der Gruppe im »Ernstfall« Sicherheit).

Nach welchen Regeln sind Einzelgespräche oder Arbeitsgruppen möglich?

Einzelgespräche sind ein mächtiges Instrument, wenn »nichts mehr weitergeht«, sei es, dass der/die MediatorIn

»hidden agendas« vermutet und spürt, dass Tatsachen und Interessen in der Gruppe nicht ausgesprochen werden können, sei es, dass eine Situation so eskaliert, dass eine Diskussion nicht mehr möglich ist. Aber diese Einzelgespräche bedeuten bei einer Großgruppe einen hohen zeitlichen Aufwand, sie sollten daher bereits vor der Mediation den Beteiligten (auch den AuftraggeberInnen) angekündigt werden. Die Ergebnisse sind vertraulich: die GesprächspartnerInnen vereinbaren, was an die Gruppe weitergegeben wird.

Es kann sinnvoll sein, einzelne Fachthemen oder Lösungsvorschläge nicht von der ganzen Gruppe, sondern von Arbeitsgruppen bearbeiten zu lassen. Auch hier ist die Rückkopplung mit der Gesamtgruppe entscheidend für das Vertrauensverhältnis. Die MediatorInnen sollten es sich nicht nehmen lassen, die Arbeitsgruppen möglichst oft zu begleiten: Viele Informationen zu »hidden agendas« werden hier gewonnen.

Wie wird die Transparenz gewährleistet?

Was in der Zweiparteienmediation das Flipchart ist, sind in der Gruppenmediation die Protokolle: Es schafft Sicherheit, wenn der Wortlaut in der Sitzung selbst abgestimmt und für alle transparent dargestellt wird. Geeignet ist die Projektion mit dem Beamer, weil alle Beteiligten den Protokolltext in einer neutralisierten Form vor sich se-

⁵ Dies war z.B. bei der Aushandlung der Bewertung von Gewerbeflächen der Fall, die in die Satzung für einen Gewerbeflächenpool von rund 10 Gemeinden einfließen sollte. Das Projekt REGENA des BMBF-Förderschwerpunktes REFINA wird von der gemeinnützigen GmbH DIALOGIK durch die Mediatoren Ute Kinn, Prof. Dr. Dr. Ortwin Renn und Dr. Gisela Wachinger begleitet. Näheres unter www.dialogik-expert.de (siehe auch REGENA-Abschlussbericht, Juli 2010)

⁶ Das Abstimmungsverfahren vermittelt Janice Fleischer in ihrem Facilitation-Seminar (Informationen unter www.flashresolutions.com oder www.wachinger-pro-re.de)

⁷ zur »IMBALANCES OF POWER« Amy Douglas, *The politics of Environmental Mediation* S. 204, 1987

hen können, notfalls genügt das Vorlesen der gefassten Beschlüsse. Ein Protokoll unter den Augen aller zu führen, stellt für die MediatorInnen, die ja gleichzeitig auch das ganze Gespräch verfolgen und steuern müssen, eine große Herausforderung dar, eine zweite Person ist hilfreich, die aber auch das Paraphrasieren und Neutralisieren beherrschen sollte. Dieser wesentliche Unterschied zu einer reinen Moderation hat den AuftraggeberInnen schon viele Folgekonflikte erspart.

Ist der Umweg über die Interessen notwendig?

Ein zentraler Aspekt der Mediation ist die Erarbeitung der Interessen der TeilnehmerInnen. Wenn auch in der Wirtschafts- und Umweltmediation die persönlichen Interessen der Beteiligten manchmal eine weniger zentrale Rolle spielen als bei der Familienmediation, ist es notwendig, diesen Umweg zu machen: Nur so kann die Gruppe das Spektrum an möglichen Lösungen ausweiten und bleibt nicht in dem Konflikt gefangen. Wie die MediatorInnen die Gruppe auf diesem Umweg begleiten, entscheidet über den Erfolg. Wenn der Verdacht aufkommt, es handele sich um »Gefühlsduselei« oder »Psychologisieren«, ist das Vertrauensverhältnis schnell gestört. Hier gilt es, für jede Gruppe kreative Möglichkeiten für diesen Umweg zu finden, für manche Gruppen passt z. B. eine »outdoor«-Aktivität, wie eine Ortsbegehung.



Lösungssuche in Arbeitsgruppen an der Akademie für Natur- und Umweltschutz Baden-Württemberg

Wie geht man mit dem Spannungsfeld zwischen Öffentlichkeit und Vertraulichkeit um?

Umweltmediationsprozesse können nicht immer in dem durch Vertraulich-

keit geschützten Rahmen der Mediation ablaufen: Gremien müssen von den Entscheidungen ihrer Vertreter informiert werden, AuftraggeberInnen bezahlen in vielen Fällen mit Steuergeldern und müssen Rechenschaft über die Fortschritte geben können. Daher muss zu Beginn vereinbart und nach jeder Sitzung besprochen werden, wie man mit den Inhalten der Mediation umgeht: Welche Inhalte dürfen an wen weitergegeben werden? Wer bekommt die Protokolle? Wer muss informiert werden? Wann ist der richtige Zeitpunkt für Presseerklärungen? In welchem Rahmen werden diese abgestimmt? Eine Transparenz in diesen Fragen schafft Sicherheit für die Konfliktparteien und verhindert, dass die Mediation zur politischen Bühne wird.

Wie können Statusveränderungen während der Mediation verhindert werden?

Dass während eines Mediationsverfahrens durch die Parteien keine Statusveränderungen vorgenommen werden sollen, ist ein Grundsatz, der den Freiraum zur Lösungsfindung schafft.

In der Umweltmediation ist es zwar wichtig, aber schwer umzusetzen. Bei der Umweltmediation »Gewerbeflächenpool« stellte sich etwa heraus, dass zwischen den Kommunen laufende und neue Gerichtsverfahren an der Tagesordnung waren. Dies erschwert eine Mediation sehr, der Ausschluss von Statusveränderungen würde aber oft eine Mediation gar nicht zustande kommen lassen.

Daher müssen die MediatorInnen zu Beginn der Mediation von solchen Verfahren in Kenntnis gesetzt werden und die Beteiligten sollten vereinbaren, ob neu aufgenommene Gerichtsverfahren zum Abbruch der Mediation führen.

Fazit: Kann ein Vertrauensverhältnis hergestellt werden?

Ziel einer Umweltmediation ist es, dass alle Beteiligten die Instrumente in die Hand bekommen, um selbst die Lö-

sungen für den Konflikt zu finden. Die Beachtung der in der Checkliste aufgeführten Kriterien hat sich in komplexen Umweltfällen als hilfreich erwiesen. Der feinfühligere Umgang mit diesen Punkten ermöglicht es, ein Vertrauensverhältnis unter allen Beteiligten aufzubauen. Die Mediation hat dazu die Instrumente, die immer wieder durch ihre Umsetzbarkeit und Wirkung erstaunen.

Der Glaube an die Lernfähigkeit der Menschen ist bei jeder Mediation der entscheidende Schlüssel zur Konfliktlösung. Bei einer Umweltmediation ist das Vertrauen in die Fähigkeiten der Gruppe zur Lösungsfindung unerlässlich, oder, wie Janice Fleischer es formuliert, Trust your groups!

Literatur

- * Stapelfeldt, Ursel et al: Moderation. Teams professionell führen mit den besten Methoden und Instrumenten, München 2004.
- * Geis, Anna: Regieren mit Mediation, Das Beteiligungsverfahren zur zukünftigen Entwicklung des Frankfurter Flughafens, Wiesbaden 2005.

AutorInneninfo



- * Dr. Gisela Wachinger
Diplombiologin, Wirtschaftsmediatorin (DGMW)
- * E-Mail: wachinger@wachinger-pro-re.de

Manfred Szerencsits

Ausbau Erneuerbarer Energien und Mediation

Bei der Planung und Errichtung von Windkraft- und Biogasanlagen stellen Mediationsverfahren z. B. in jenen Fällen, in denen kritische Akteure für sachliche Argumente nicht zugänglich zu sein scheinen, eine effektive Ergänzung zu einer transparenten Vorgehensweise und offensiven Informationsstrategie dar. Auf Basis dieser Gespräche und aktueller Fachliteratur werden zunächst die Hintergründe und besonderen Charakteristika Erneuerbarer Energien sowie der Konfliktpotenziale bei deren Ausbau skizziert. Anschließend wird dargestellt, was das Besondere an Mediationsverfahren im Windkraft- und Biogasbereich ist, welche Chancen sie bieten und welche Anforderungen sich bei diesen Verfahren an MediatorInnen stellen. Denn fachkompetente MediatorInnen können auch in eskalierten Problemfällen Zugang zu emotional vorbelasteten Menschen finden und dadurch die Rückkehr zum sachlichen und konsensorientierten Austausch ermöglichen.

Hintergründe des Ausbaus Erneuerbarer Energien

Die begrenzte Verfügbarkeit fossiler Energieträger, die Risiken der Kernenergienutzung und der sich abzeichnende Klimawandel bedingen nicht nur den möglichst sparsamen Einsatz von Energie, sondern auch den Ausbau des Anteils Erneuerbarer Energien am Gesamtenergieaufkommen. Doch bei sämtlichen Formen der Erneuerbaren Energie gibt es nicht nur grundlegende Diskussionen, wie ein Ausbau in möglichst nachhaltiger Weise realisiert werden kann, sondern es sind im Zuge der Errichtung von Anlagen vielfach auch Konflikte mit Anrainern und anderen Betroffenen zu bewältigen.

Diskussionen und Berichte über die grundlegende Sinnhaftigkeit der verstärkten Nutzung Erneuerbarer Energien sind häufig in Medien präsent. Diese Diskussionen zwischen PolitikerInnen, ExpertInnen, Lobbyisten und anderen Akteuren münden letztlich in den Novellierungen des »Erneuerbare Energien Gesetzes«(EEG). Mit diesen gesetzlichen Vorgaben wurden bisher Rahmenbedingungen geschaffen, unter denen die Errichtung von Anlagen in vielen Fällen wirtschaftlich attraktiv ist. Ob und wie konkrete Windkraft- oder Biogasanlagen gebaut werden und welche Hindernisse bei deren Planung und Errichtung zu überwinden sind, hängt neben den übergeordneten Rahmen-

bedingungen sowie naturräumlichen Voraussetzungen vor allem von den Interessenslagen der potenziellen Anlagenbetreiber und betroffenen Menschen vor Ort ab.

Welche übergeordneten Faktoren können neben den gesetzlichen und behördlichen Vorgaben in die Errichtung konkreter Anlagen hineinspielen? Da es bisher mit Ausnahme von Pumpspeicherkraftwerken keine ausgereiften großtechnischen Speicher für elektrischen Strom gibt, bedingt der Ausbau erneuerbarer Energien bei gleichbleibendem Stromverbrauch den Verzicht auf die konventionelle Erzeugung einer äquivalenten Strommen-