Zeitschrift: Collage : Zeitschrift für Raumentwicklung = périodique du développement territorial = periodico di sviluppo territoriale

Herausgeber: Fédération suisse des urbanistes = Fachverband Schweizer Raumplaner

Band: - (2003)

Heft: 6

Artikel: Möglichkeiten und Grenzen der PlanerInnen in Moderation oder Mediation

Autor: Hartmann, Jörg

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-957936

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Mehr erfahren

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. En savoir plus

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. Find out more

Download PDF: 17.07.2025

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, https://www.e-periodica.ch

Möglichkeiten und Grenzen der PlanerInnen in Moderation oder Mediation

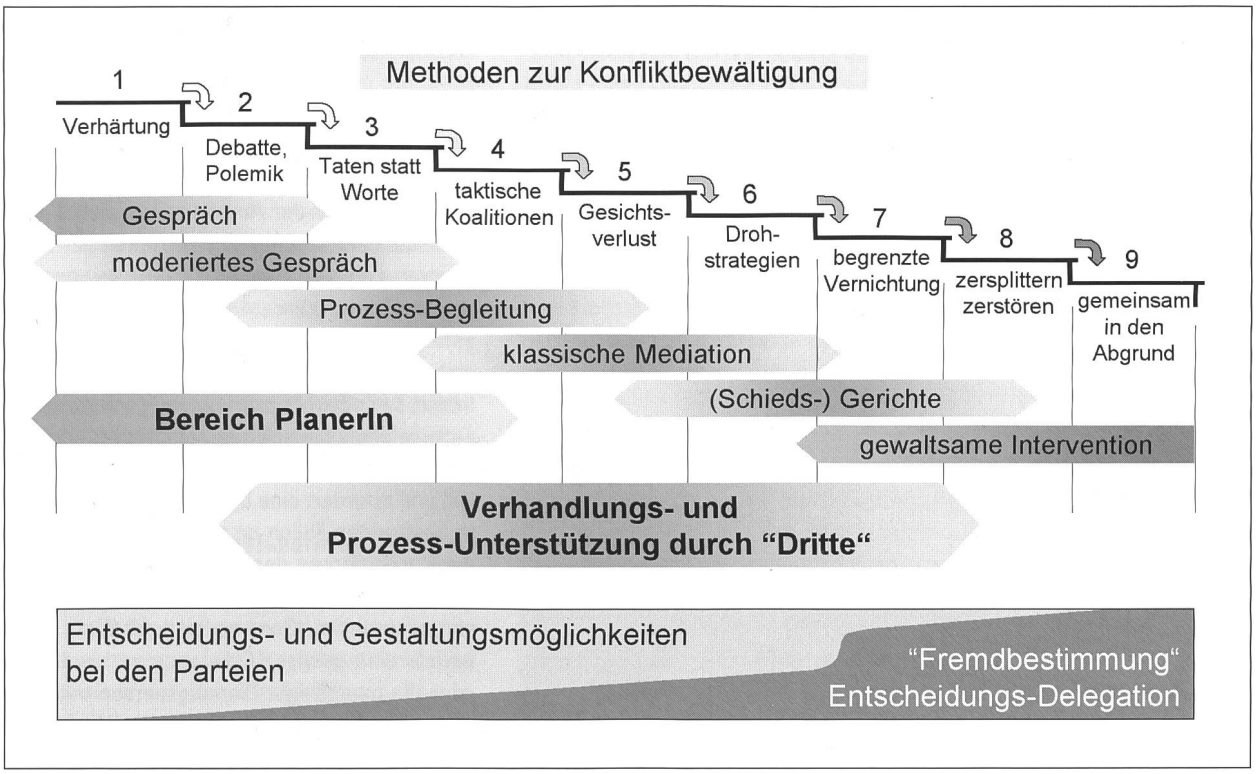

Abbildung 1: Eskalationsstufen nach F. Glasl, ergänzt durch Dr. H.U. Müller-Yersin, Oeconsult, Anden und Jörg Hartmann.

Die Raumplanung arbeitet traditionell mit dem Einbezug der Betroffenen. Die Grunderkenntnis, dass umsetzbare, zeitgerecht realisierbare Lösungen nur möglich sind, wenn sie von den betroffenen Akteuren mitgetragen werden, muss in Planerkreisen kaum begründet werden. Die RaumplanerInnen haben deshalb eine speziell hohe Erfahrung und Kompetenz für eine fallgerechte Mitwirkung aller betroffenen Interessenvertretungen. Es gilt, die weiterentwickelten und neuen Methoden der Partizipation aktiv zu nutzen. Eine «mediative» Haltung ist im Planungsalltag hilfreich und sehr wichtig. Die RaumplanerInnen müssen aber auch erkennen, dass sie immer in einer definierten Rolle und Abhängigkeit zum Auftraggeber stehen, welche ihre Allparteilichkeit einschränkt. Sie müssen deshalb offen sein, um in speziellen Fällen Fachkräfte wie ModeratorInnen oder MediatorInnen beizuziehen.

RaumplanerInnen sind Partizipationsspezialisten

Für die Raumplanung war die Partizipation, die Beteiligung aller Betroffenen und Interessierten, schon immer ein wichtiger Bestandteil einer guten Planung. Die Grunderkenntnis, dass dies eine Voraussetzung für akzeptierte, umsetzbare und zeitgerecht realisierbare Lösungen darstellt, ist unbestritten. Dies ist nicht erst seit dem Raumplanungsgesetz vom Jahr 1979 so, welches speziell in Art. 4 die Mitwirkung der Bevölkerung vorschreibt. Dadurch haben die RaumplanerInnen eine grosse Erfahrung und Kompetenz in der Führung von planungsgerechten Partizipationsverfahren. Diese Berufskompetenz gilt es auch in Zukunft zu nutzen und situationsgerecht einzusetzen. Genügen aber diese Voraussetzungen in jedem Fall? Was braucht es allenfalls zusätzlich?

Anforderungen an MediatorInnen oder ModeratorInnen

Ausgehend von der Konfliktbewältigung bei bereits sehr verhärteten, festgefahrenen Situationen zeigt sich, dass die methodischen und

Jörg Hartmann, Mediator, Planer FSU, Reg. A
Stv.Leiter Abteilung Raumentwicklung Kt. Aargau
joerg.hartmann@ag.ch

persönlichen Kompetenzen der prozessführenden Person sehr entscheidend sind. Bei näherer Betrachtung erweisen sich diese Fähigkeiten natürlich auch bei einer noch unverkrampften, gemeinsamen Lösungssuche als ausserordentlich hilfreich.
Die Mediation im engeren Sinne ist ein Konfliktlösungsverfahren für bereits stark eskalierte Konflikte. In diesen Situationen ist eine wichtige Voraussetzung, dass die MediatorInnen durch die Parteien anerkannt unabhängig sind. Sie müssen die Fähigkeiten und das methodische Instrumentarium besitzen, um wirklich allparteilich auf alle Beteiligten einzugehen, den Prozess offen und ohne eigene Lösungsvorstellungen zu leiten und die Beteiligten von den Positionen über die Einzelinteressen zu gemeinsamen Interessen und Lösungen zu führen. In den Verhandlungsempfehlungen (Entwurf BUWAL, März 2003) des UVEK für das Verhandeln bei Projekten, die dem Verbandsbeschwerderecht unterliegen, werden die Anforderungen präzis umschrieben.

Anforderungen an MediatorInnen

- Sie sind von Interessen unabhängig oder schaffen Interessentransparenz hinsichtlich des aktuellen Konflikts.
- Sie sind in Bezug auf Personen, Sachverhalte und Lösungen unvoreingenommen.
- Sie akzeptieren die Eigenart der Beteiligten, ohne zu bewerten oder zu verurteilen.
- Sie haben echtes Interesse und vertieftes Verständnis für andere.
- Sie haben Fähigkeit, konfliktverschärfende Strategien und blockierende Kommunikations- und Beziehungsmuster zu erkennen und aufzulösen.
- Sie können mit Transparenz und Vertraulichkeit klar umgehen.
- Sie haben die fallspezifisch notwendigen Fachkenntnisse, ohne selber Lösungen zu entwickeln.

Die gleichen Anforderungen sind auch an ModeratorInnen zu stellen, welche beispielsweise in komplexen Fragestellungen oder mit vielen Beteiligten in Grossgruppenmoderationen über eine Moderationsmethode gemeinsame Ziele, Themen, Strategien, Lösungen usw. erarbeiten.

Mögliche Grenzen für PlanerInnen

In ordentlichen Planungsverfahren gehört es unbestritten zu den Aufgaben der beauftragten PlanerInnen, die Parteien in den Prozess einzubeziehen und die Partizipations- und Mitwirkungsprozesse zu führen. Voraussetzung ist dazu, dass die Parteien offen für gemeinsame Lösungen sind oder trotz fortgeschrittener Eskalation (siehe Abb. 1, Stufen 1 – 4) eine offene Gesprächs- und Lösungsbereitschaft zeigen. Als Beauftragter der zuständigen Behörde – welche oft für viele Beteiligte eine erdrückend starke, einseitig empfundene Partei darstellt – wird die Rolle der PlanerIn jedoch sehr schnell als Sprachrohr der Behördeninteressen wahrgenommen. Gleichzeitig haben die PlanerInnen als Fachpersonen – hoffentlich – eine klare Vorstellung über die Qualität und Wünschbarkeit einzelner Lösungsansätze. Aus eigener Erfahrung weiss ich, dass es etwas vom schwierigsten ist, als Mediator oder Moderator seine tief in der eigenen Person verwurzelten, fachlichen und politischen Überzeugungen, Wertvorstellungen und Haltungen für diese Arbeit «auszublenden». Es gehört denn auch zu den Hauptelementen der Ausbildungen, sich dieser, tief in der persönlichen «Festplatte» eingeritzten, eigenen Landkarte immer wieder bewusst zu werden. Dies als Voraussetzung, um sich in jede beteiligte Partei mit der gleichen Offenheit hineinzuversetzen und die geäusserten Positionen, Interessen oder Lösungsvorschläge wertneutral aufzunehmen. Ein solches, «mediatives» Grundverständnis und -verhalten ist sehr anspruchsvoll und erfordert eine hohe Professionalität.
In bestimmten Fällen ist sehr zu empfehlen, für die Durchführung des Partizipationsprozesses eine dazu ausgebildete und erfahrene Drittperson beizuziehen. Ganz speziell gilt dies, wenn bereits eine gewisse Eskalation vorhanden ist oder die beauftragte Planungsperson mit ihrer Fachmeinung ein Teil des Konfliktes darstellt. Im Entwurf zu den Verhandlungsempfehlungen des UVEK sind anschauliche Kriterien für diesen Entscheid aufgelistet.

Kriterien für den Beizug aussenstehender Dritter

Indikatoren für den Beizug zum Beispiel einer Mediationsperson oder eines Mediationsteams sind insbesondere:

- Grosse Komplexität des Falles.
- Hohe Zahl der beteiligten Akteurinnen und Akteure.
- Fehlendes gegenseitiges Verständnis, gestörte Kommunikation oder Emotionalität der Auseinandersetzung.
- Grosse Unterschiede zwischen den Verhandlungsbeteiligten bezüglich ihrer Ressourcen und ihrer Verhandlungsmacht.

Die fehlende Allparteilichkeit oder Fachkompetenz ist ein Grund für den Beizug Dritter. Es gibt natürlich weitere. Beispielsweise, wenn als Basis für eine Nutzungsplan-Gesamtrevision über eine Grossgruppenmoderation mit allen Interessierten in einer Gemeinde die zu lösenden Themen und Fragen erarbeitet werden. Wenn die

Allparteilichkeit vor Neutralität

- Allparteilichkeit bezeichnet das Bemühen, alle Konfliktparteien gleichermassen zu verstehen und im Prozess auf eine Ausgewogenheit zwischen allen Beteiligten zu achten.
- MediatorInnen geben dem Begriff der «Allparteilichkeit» den Vorzug vor Begriffen wie «Neutralität» oder «Unparteilichkeit», weil er eine weniger distanzierte Haltung und ein stärkeres gefühlsmässiges Engagement zum Ausdruck bringt: Der Mediator ergreift sozusagen Partei für alle.

planende Person diese Moderation selbst durchführt, ist sie vollständig durch die Organisation und Prozessführung besetzt. Sie kann kaum aufnehmen, was die TeilnehmerInnen beschäftigt. Erfolgt die anspruchsvolle Grossgruppenmoderation durch eine spezialisierte Drittperson, können die PlanerInnen als normale Gruppenmitglieder teilnehmen. Sie werden dadurch im Interesse ihrer Planertätigkeit direkter und konkreter aufnehmen, was die Betroffenen beschäftigt.

Folgerungen für RaumplanerInnen

Zur Berufskompetenz der RaumplanerInnen gehören auch Menschenkenntnisse und Sozialkompetenz, welche sie befähigt, die ordentlichen Partizipationsprozesse selbständig zu leiten. In der Regel verfügen sie jedoch nicht über die handwerklichen Fähigkeiten und die Techniken einer ausgebildeten und erfahrenen Mediations- oder Moderationsperson. Ein, auch nur intuitives, «mediatives» Verhalten ist jedoch in der täglichen Planungstätigkeit zunehmend gefordert. Es ist daher naheliegend und sinnvoll, wenn sich die PlanerInnen in diesem Gebiet aus- und weiterbilden. Dass dies der Fall ist, zeigte das Interesse am FSU-Kurs zu Grossgruppenmoderationen und der VLP-Tagung zum Thema in St. Gallen im April 2003 oder diese *collage*-Ausgabe. Auch bei zunehmenden und erweiterten Kompetenzen ist es erforderlich, stets die eigene Rolle zu hinterfragen, um soweit notwendig rechtzeitig die Weichen für den Beizug einer aussenstehenden Drittperson zu stellen. ■

Résumé

Compétence et limites des aménagistes dans les processus de participation et de médiation

Pour les aménagistes, impliquer les représentants des différents groupes d'intérêts fait partie des bases mêmes du métier. Dans le milieu professionnel, l'idée que des solutions ne sont réalisables dans les délais impartis que si elles sont portées par les acteurs concernés n'est plus à démontrer. De fait, les aménagistes détiennent une solide expérience et compétence en matière d'implication des différents porteurs d'intérêts dans un cas donné. Il s'agit par ailleurs d'exploiter activement les méthodes de participation qui n'ont cessé d'être développées ou perfectionnées. Dans le quotidien des aménagistes, adopter une attitude de médiation est aussi utile qu'important. Mais ceux-ci doivent également reconnaître que leur rôle spécifique et leur dépendance face à leur mandant réduit leur impartialité. Aussi doivent-ils rester ouverts et savoir faire appel, le cas échéant, à des professionnels de la modération ou de la médiation.

Les compétences professionnelles des aménagistes comprennent aussi des aptitudes humaines et sociales qui les habilitent à diriger eux-mêmes des processus participatifs ordinaires. En général, ils ne disposent cependant pas des outils et des capacités techniques d'un professionnel de la médiation ou de la modération. Pourtant, une attitude de médiation – ne serait-ce qu'intuitive – est toujours plus souvent requise dans l'activité quotidienne des aménagistes. Aussi est-il naturel et judicieux que ceux-ci se forment dans ce domaine. Que la demande existe bel et bien, c'est ce que montrent le succès rencontré par le cours de la FSU sur l'animation de discussions en grands groupes et le colloque organisé sur le même thème par l'ASPAN en avril 2003 à St-Gall, ainsi que le présent numéro de *collage*. Or, même si les aménagistes accroissent leurs compétences, il leur incombe toujours de remettre en question leur propre rôle, et de recourir, si nécessaire, aux services d'un professionnel extérieur. ■