

Bettina Oppermann

Moderation, Mediation

S. 1557 bis 1562

URN: urn:nbn:de:0156-55991432



CC-Lizenz: BY-ND 3.0 Deutschland

In:

ARL – Akademie für Raumforschung und Landesplanung (Hrsg.):
Handwörterbuch der Stadt- und Raumentwicklung

Hannover 2018

ISBN 978-3-88838-559-9 (PDF-Version)

Moderation, Mediation

Gliederung

- 1 Basistechnik Moderation
- 2 Moderation in Beteiligungsverfahren
- 3 Moderation in Konfliktlösungs(Mediations)- und Kooperationsverfahren
- 4 Rückbindung der Ergebnisse in politisch-administrative Entscheidungsprozesse

Literatur

Moderation ist eine gesprächsunterstützende Dienstleistung für Gruppen. Alle Beteiligten sollen zu Wort kommen, die Diskussion soll sich vorwärtsentwickeln und am Ende liegen methodisch gebildete Ergebnisse vor. Moderierte Gruppengespräche finden auch in der Bürgerbeteiligung und der Konfliktlösung Anwendung.

1 Basistechnik Moderation

Moderation ist eine Serviceleistung zur Unterstützung von Gruppengesprächen. Dazu gehören organisatorisch-technische Hilfen, wie Einladungen zu verschicken, einen geeigneten Raum zu finden oder sich um das Catering zu kümmern. Die inhaltlich-kommunikativen Aufgaben bestehen in der Vorbereitung der Tagesordnung, der Wortzuteilung während des Gesprächs und im Verfassen von Protokollen. Moderierte Diskussionen unterscheiden sich markant von klassischen, meist von ranghohen Persönlichkeiten dominierten Gesprächen, weil alle Beteiligten gleichberechtigt zu Wort kommen sollen. Wer Moderieren jedoch nur mit dem möglichst virtuosen Jonglieren mit Kärtchen, Packpapier und Punkten gleichsetzt, verkennt die wertschöpfenden Funktionen der Moderation (Oppermann 2006).

Drei sich immer wieder abwechselnde Phasen kennzeichnen diese Gespräche: (1) Beiträge sollen spontan geäußert und durch aktives Zuhören wertgeschätzt werden. (2) Die Moderatoren müssen dafür sorgen, dass in der folgenden Diskussion aufeinander Bezug genommen wird, dass die Lauten gebremst werden und die Leisen in der Diskussion nicht untergehen. In der Liste der Redner soll jede und jeder Einzelne möglichst der Reihe nach zu Wort kommen. Das sture Abarbeiten einer Rednerliste zerstört aber jede lebendige Diskussion, weshalb die Beiträge zu Sinnbündeln zusammengefasst werden. (3) In der Phase der Diskussionsverdichtung werden Zwischenergebnisse schriftlich festgehalten, hinter die man später nicht zurückfallen will (Closure). Diese Papiere müssen so verfasst sein, dass sich alle Teilnehmer des Gesprächs darin wiederfinden. Mithilfe des sogenannten Ein-Text-Verfahrens (Fisher/Ury/Patton 1984) werden die Diskussionsergebnisse zusammengeführt und in mehreren Schleifen so lange diskutiert, bis alle dem Papier zustimmen können. Diese Konsensorientierung unterscheidet Diskurse vom klassischen Politikmodus, bei dem mit einer Mehrheit von 51 % der Beitrag von 49 % der Diskussionsteilnehmer überstimmt wird. Freilich bleiben auch in moderierten Gesprächen Standpunkte oft unterschiedlich, sodass alle Positionen gleichberechtigt nebeneinander aufgeführt werden. Man ist sich einig darüber, dass man sich nicht einig ist (Konsens über den Dissens).

Der neutralen Rolle verpflichtete Moderatorinnen und Moderatoren sind nicht passiv. Im Gegenteil, sie treiben die Diskussion allparteilich und aktiv voran. Moderatoren brauchen eine Vorstellung davon, wann eine Diskussion gesättigt ist. Die falsche Beschleunigung der Debatten ist genauso kontraproduktiv wie endlose, sich im Kreis drehende Diskussionen.

2 Moderation in Beteiligungsverfahren

Für Bürgerinnen und Bürger konzipierte Gesprächsreihen werden ebenfalls von Moderatoren begleitet. Sie dienen der aktiven Mitwirkung der Bürger, der Absprache von Kooperationen oder der Lösung von Konflikten (> *Beteiligung*). Ausgehend vom Diskussionsgegenstand müssen sich die Verfahrensgestalter immer fragen: Wer kann etwas zum Gelingen des Projektes beitragen? Wer ist oder fühlt sich wie betroffen? Und wer kann das Projekt unter Umständen sogar zu Fall bringen (Vetoposition)? Welche Zusammensetzung die Diskussionsgruppen haben, hängt davon ab, wer wie eingeladen wird. Dabei kommen homogene Gruppen, deren Mitglieder sich gegenseitig sympathisch sind, oft zu schlechteren Ergebnissen als heterogen zusammengesetzte Gruppen,

weil sie die Vielfältigkeit der Argumente nicht herausarbeiten. Moderatoren versuchen, diesem Groupthink-Phänomen (Schulz-Hardt 1997) mithilfe einer konzeptionellen und kommunikativen Verfahrensgestaltung entgegenzuwirken, indem sie möglichst unterschiedliche Stimmen in die Gruppe einladen und Beiträgen von Minderheiten Geltung verschaffen.

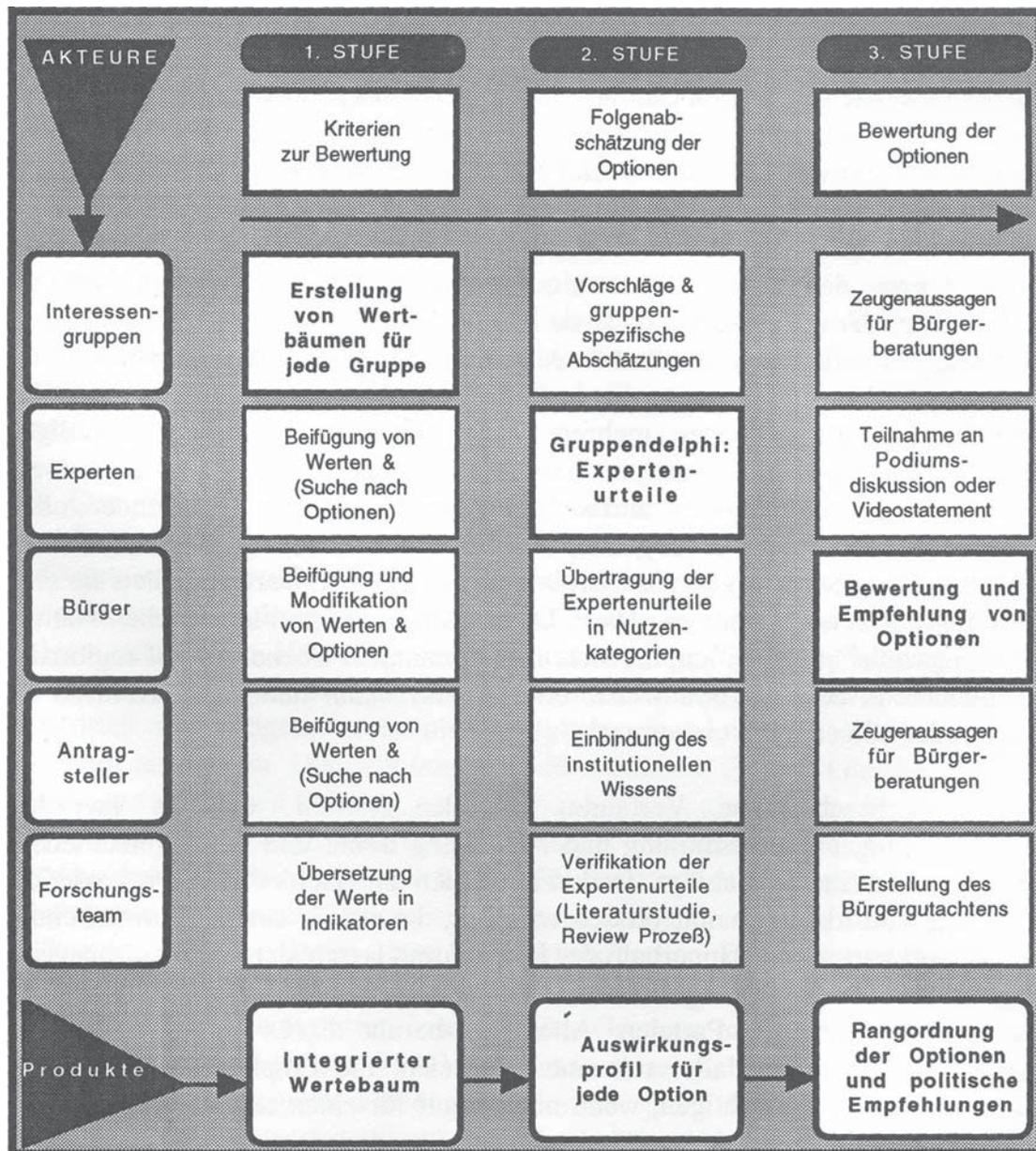
Im Argumentationsmodus werden Bewertungskriterien gesammelt und gewichtet. Ergebnis ist eine nachvollziehbare Rangliste von Planungsoptionen mit ihren jeweiligen Vor- und Nachteilen und einem ablesbaren Güteabstand der Optionen untereinander. Letztlich folgt die Diskussion also der Methode der Nutzwertanalyse (▷ *Bewertungs- und Entscheidungsmethoden*). Moderatoren müssen dabei eine sachorientierte Gesprächsatmosphäre durchsetzen und die Diskutanten von rein strategischen Argumentationsmustern abbringen. Im Verhandlungsmodus kann man für ein Zugeständnis eine Gegenleistung verlangen oder damit drohen, das Projekt zu verlassen. Die ideale Win-win-Lösung wird gefunden, wenn alle Parteien ihre Ziele und Interessen offenlegen und sich nicht hinter ihrer Position verschanzen. Ein Ergebnis ist dann gefunden, wenn alle Beteiligten einen Mehrwert für sich erkennen. Auch hier finden sich also die drei Moderationselemente: Sammeln der Beiträge, kreatives Ausloten möglicher Gestaltungsspielräume und Beschluss in Form eines Vertrags. Über die Einrichtung eines Dorfladens kann z. B. verhandelt werden, bei der Auswahl eines Standortes für eine Negativeinrichtung geht es weniger um eine Verhandlung als vielmehr um das Zusammenstellen aller Argumente als Abwägungsmaterial für die Politik (Saretzki 1996; ▷ *Standortentscheidung*; ▷ *Abwägung*).

3 Moderation in Konfliktlösungs(Mediations)- und Kooperationsverfahren

Konfliktlösungen sind besondere Fälle innerhalb der Beteiligungsverfahren. Mediationen oder runde Tische wurden in den 1990er Jahren aus dem angelsächsischen Kulturkreis nach Europa importiert und in Deutschland experimentell zum Beispiel in der Abfallplanung erprobt (Renn/Schrimpf/Büttner et al. 1999; Oppermann/Langer 2003). Zunächst müssen die legitimierten Entscheidungsträger einem runden Tisch überhaupt erst ein Mandat zur Beratung erteilen. In aufwendigen Einzelgesprächen sollen die Konfliktpartner anschließend zur Teilnahme bewogen werden. Das Konflikthema wird in den Gesprächen so erörtert, dass am Ende ein Empfehlungspapier an die Politik gegeben wird. Im Verhandlungsmodus können verschiedene Forderungen miteinander verknüpft werden, bis die Parteien mit dem Ergebnis einverstanden sind. Die Strategie, „den Kuchen einfach größer zu machen“, ist jedoch risikoreich, da das Ergebnis von Außenstehenden häufig als Kuhhandel interpretiert wird.

Die Mediatoren müssen Fachleute mit unterschiedlichem Hintergrund als Informationsgeber in das Verfahren einbinden und die Politik über den Stand der Dinge stetig informieren. Die in der Mediation entwickelten Techniken eignen sich nicht ausschließlich zur Konfliktlösung, sondern auch zur Zusammenführung von Partnern, die ansonsten nicht miteinander kooperieren. Das Pooling von Gewerbeflächen in einer ▷ *Region* ist ein Beispiel für ein solches kooperativ ausgerichtetes Mediationsverfahren.

Abbildung 1: Das Drei-Stufen-Modell des kooperativen Diskurses



Quelle: Renn/Webler 1994: 48

Konflikte haben in modernen Gesellschaften aber große Reichweiten, sodass die Erörterung der Planungssache auch in weiter gefassten Kreisen erfolgen muss. Einerseits ist es positiv, dass viele Menschen in einer voll besetzten Turnhalle dem Geschehen folgen können, andererseits ist dann eine intensive Auseinandersetzung weder im argumentativen Modus noch im

Verhandlungsmodus möglich. Als optimale Gruppengröße einer moderierten Diskussion haben sich 25 bis 30 Teilnehmende erwiesen. Größere Reichweiten können mit kombinierten Verfahren erreicht werden, bei denen mehrere Gruppen nebeneinander jeweils spezifisch an sie adressierte Fragen diskutieren. Ein Beispiel ist der sogenannte „Kooperative Diskurs“ (Renn/Webler 1994; Renn/Oppermann 1998; s. Abb. 1). In einem ersten Schritt werden Interessengruppen gebeten, alle relevanten Kriterien in Form eines Wertbaumes zusammenzustellen. So ist sichergestellt, dass kein Belang in der Debatte fehlt und alle in der Diskussion befindlichen Optionen nach einem Schema bewertet werden. Experten werden gebeten, die Nutzwerttabelle mit operationalisierten Indikatoren und Daten zu füllen, sodass schließlich durch Los bestimmte Bürgerinnen und Bürger über die Gewichtung der Kriterien zu einer begründeten Rangfolge von Optionen kommen. In Vereinen und Verbänden organisierte Bürger kommen somit genauso wie nicht organisierte Bürger zum Zug, betroffene und nicht direkt betroffene Bürger geben ihre Bewertung zu Protokoll. Das Los-Verfahren nach dem Modell der Planungszelle von Peter C. Dienel ist besonders für die Diskussion abstrakter Planungsfragen auf den Ebenen Region, Land oder Bund geeignet (Dienel 1978). Wenn zum Beispiel 200 Bürgerinnen und Bürger aus zehn potenziellen Standortgemeinden zum Diskurs über den Standort einer Müllverbrennungsanlage gelost werden und an zehn gemischten und parallelen Tischen zu ähnlichen Lösungen kommen, so hat dieses Ergebnis einen großen Überzeugungswert (Renn/Schrimpf/Büttner et al. 1999).

Seit Beginn der 2000er Jahre werden Diskurse im Internet unter den Bezeichnungen *eModeration*, *eMediation* oder *ePartizipation* initiiert. Ohne eine begleitende Internetplattform zur Informationsvermittlung kommt heute kein Verfahren mehr aus. Als Basis für Diskurse bietet das Internet klar definierbaren gesellschaftlichen Gruppen eine Möglichkeit zur Meinungsäußerung. Speziell geschulten Moderatoren gelingt es, die Informationen, Kommentare und Ideen der Onliner sinnvoll zusammenzufassen, zu ordnen und verständlich aufzubereiten. Skepsis im Hinblick auf die demokratieförderlichen Wirkungen der Online-Verfahren ist aber ebenso angebracht: Die Teilnehmerstruktur wird nicht bewusst, sondern über die Affinität zum Medium gesteuert, die Teilnahme kann teilweise anonym erfolgen und eingeübte Kommunikationsroutinen, beispielsweise häufige Bewertungen und Abstimmungen, entsprechen nicht den Erfordernissen der Moderation.

4 Rückbindung der Ergebnisse in politisch-administrative Entscheidungsprozesse

Öffentliche Konflikte sind aufgrund ihrer medialen Resonanz schwer in ruhige Fahrwasser zu lenken. Ein begrenztes Moratorium für die Pressearbeit der Streitparteien ist deshalb hilfreich, aber nicht immer durchzusetzen. In jedem Fall müssen die Moderatoren eng mit der Presse kooperieren und die Öffentlichkeit wie auch die Politik über den Fortgang der Gespräche stetig informieren. Als Abwägungsmaterial gewinnen die Ergebnisse der Beteiligung und der Mediation dann Einfluss, wenn alle Argumente nachvollziehbar auf dem Tisch liegen. Die Politik muss in ihrer Entscheidung Rückgrat beweisen und erklären, warum sie einer Argumentation folgt, einer anderen nicht.

Alternativ dazu gewinnen Bürger- oder Volksentscheide in der Diskussion über *Planung* immer größeres Gewicht. Bürgerinnen und Bürger nehmen der Politik Entscheidungskompetenzen aus der Hand und stimmen in einem Wahlakt zur Sache ab. In ihrer formellen, direktdemokratischen

Moderation, Mediation

und auf Ja-Nein-Fragen zugespitzten Form zeigen sie, dass planungskommunikative Herausforderungen heute eng mit fundamentalen und kontrovers zu diskutierenden Fragen der Demokratieentwicklung verknüpft sind.

Literatur

- Dienel, P. C. (1978): Die Planungszell. Der Bürger plant seine Umwelt. Eine Alternative zur Establishmentdemokratie. Wiesbaden.
- Fisher, R.; Ury, W.; Patton, B. (1984): Das Harvard-Konzept: Der Klassiker der Verhandlungstechnik. Frankfurt am Main.
- Oppermann, B. (2006): Von Wölkchen, Donnerpfeilen und Kartenabfragen, warum die Packpapiermethode der Moderation nicht mehr zeitgemäß ist. In: Stadt + Grün 55 (8), 35-38.
- Oppermann, B.; Langer, K. (2003): Umweltmediation in Theorie und Anwendung, Leitfaden der Akademie für Technikfolgenabschätzung in Baden-Württemberg. Stuttgart.
- Renn, O.; Oppermann, B. (1998): Politische Kommunikation als Partizipation. In: Jarren, O.; Sarcinelli, U.; Saxer, U. (Hrsg.): Politische Kommunikation in der demokratischen Gesellschaft. Wiesbaden, 352-361.
- Renn, O.; Schrimpf, M.; Büttner, T.; Carius, R.; Köberle, S.; Oppermann, B.; Schneider, E.; Zöller, K. (1999): Abfallwirtschaft 2005. Bürger planen ein regionales Abfallkonzept. Baden-Baden.
- Renn, O.; Webler, T. (1994): Konfliktbewältigung durch Kooperation in der Umweltpolitik. In: OIKOS, Umweltökonomische Studenteninitiative an der Hochschule St. Gallen (Hrsg.): Kooperationen für die Umwelt: Im Dialog zum Handeln. Chur, 11-52.
- Saretzki, T. (1996): Wie unterscheiden sich Argumentieren und Verhandeln? Definitionsprobleme, funktionale Bezüge und strukturelle Differenzen von zwei verschiedenen Kommunikationsmodi. In: von Prittwitz, V. (Hrsg.): Verhandeln und Argumentieren. Dialog, Interessen und Macht in der Umweltpolitik, Opladen, 19-39.
- Schulz-Hardt, S. (1997): Realitätsflucht in Entscheidungsprozessen: Von Groupthink zum Entscheidungsautismus. Bern.

Bearbeitungsstand: 03/2017