

SCHWEIZERISCHER WISSENSCHAFTS- UND  
TECHNOLOGIERAT

Programm Technology Assessment (TA)

Arbeitsdokument

TA/DT 27/2000

**Hinweise zur Rolle des Mediators beim  
PubliForum**

**Von Ulrich Egger,**  
Verhandlungsberater und Mediator, Zürich

<b>Inhaltsübersicht</b>	<b>Seite</b>
1. Einleitung	1
2. Besonderheiten der Aufgabenstellung	2
3. Handlungsspielraum / Vorgaben seitens der TA	3
4. Eigenes Rollenverständnis	5
5. Haltung und Anforderungsprofil	6
6. Vorgehensstrategie	7
7. Die verschiedenen Phasen des PubliForums	8
7.1. Vorbereitungswochenenden	8
7.2. Dialog zwischen Bürgerpanel und Experten	10
7.3. Erstellen eines Berichtes	11
7.4. Präsentation des Berichtes	12
8. Schlussbilanz	12

## 1. Einleitung

Als mich die Leitung des Technology-Assessment-Programms Ende 1997 fragte, ob ich interessiert wäre, die Moderation des 1. PubliForums in der Schweiz zum Thema «Strom und Gesellschaft» zu übernehmen, sagte ich spontan zu. Die Chance, bei einem breit abgestützten Experiment in der Schweiz Neuland zu betreten, war in der Tat einmalig. Rasch erkannte ich auch, dass es sich hier um eine Herausforderung handeln würde, die ebenso meinen Fähigkeiten als auch meinen Neigungen entsprechen dürfte. Mein Wissen um Konfliktlösungsverfahren und Entscheidungsfindungsprozesse sowie meine praktischen Erfahrungen als Mediator sollten dabei eine unentbehrliche Hilfe sein.

Rückblickend auf zwei PubliForen darf ich heute feststellen, dass die Vorgaben und Leitlinien, sowie die stets auch praktisch erlebte Unterstützung des Organisationsteams (TA) mir die für die Bewältigung meiner Aufgabe nötige Sicherheit und Stabilität gaben. Hilfreich für mich war auch das mir in jeder Phase vorbehaltlos entgegengebrachte Vertrauen sowie die aufbauende Kritik an meiner Arbeit. Dafür möchte ich mich an dieser Stelle beim gesamten Team der TA bedanken. Unser bestens funktionierendes Zusammenspiel war letztlich der wichtigste Erfolgsfaktor für meine Arbeit. Es war mir aber auch von Beginn weg bewusst, dass der Erfolg meines Wirkens in wesentlichem Masse von meinem eigenen Rollenverständnis abhängen würde sowie von der Fähigkeit, das eigene Tun und Lassen meinem Umfeld erklären zu können. Andererseits war ich zuversichtlich, dass sich jene Gesetzmässigkeiten von Gewinn-Gewinn-Strategien, auf die ich mich seit Jahren in meiner beruflichen Tätigkeit stütze, grundsätzlich auch bei einem PubliForum bewähren müssten. Der besondere Reiz für mich lag vorerst darin, in einem breit abgestützten und professionell vorbereiteten Experiment zu einer neuen Form der informellen Bürgerbeteiligungsverfahren einen Beitrag liefern zu können. Und dies als Bürger jenes Landes, in dem die kritische Auseinandersetzung mit verschiedenen Formen der direkten Demokratie seit Generationen zu einem festen Bestandteil des Lebens gehört.

Die hier nun vorliegende Berichterstattung soll allgemein interessierten Kreisen einen Einblick in die Arbeit des Mediators/Moderators eines PubliForums geben. Es wird dabei bewusst verzichtet, wissenschaftliche Ansprüche zu befriedigen, handelt es sich doch um das Arbeitspapier eines Praktikers für Praktiker. Obwohl es sich auch nicht um ein ausgereiftes Handbuch handelt, hoffe ich, dass Mediatoren/Moderatoren, welche vor ähnlichen Aufgabenstellungen stehen, einigen Nutzen daraus ziehen können. Meine Erfahrungen aus dem ersten PubliForum habe ich bereits in einem bewusst persönlich gehaltenen Bericht zuhanden des Technology-Assessment-Programms zusammengefasst. Die nachfolgenden Ausführungen sind somit als Ergänzung zum ersten Bericht und gleichzeitig als Zusammenfassung der Erfahrungen aus zwei PubliForen zu verstehen, nachdem 1999 auch das Thema «Gentechnologie und Ernährung» behandelt worden ist.

Da ich meine Funktion vor allem als «**Mediator mit Moderationsaufgaben**» verstand, werde ich auch in der Folge nur noch die Bezeichnung «**Mediator**» verwenden.

## 2. Besonderheiten der Aufgabenstellung

Fachleute sprechen von einer «Konsens-Konferenz», wenn einer Gruppe von Laien die Bewertung gesellschaftlich kontroverser Themen übertragen wird. Mediation und Moderation eines solchen Verfahrens erfordern besondere methodische Kenntnisse und bilden wegen der Komplexität der Aufgabenstellung selbst für sehr erfahrene Fachleute eine nicht zu

unterschätzende Herausforderung.

Im Vergleich zu anderen politischen Organen besteht eine der Besonderheiten der Konsens-Konferenz darin, dass der Entscheidungsfindungsprozess nicht prinzipiell auf dem Mehrheitsprinzip beruht, und dass – nomen *non est omen* - nicht unbedingt ein Konsens gefunden werden muss. *Entscheidungen sollen jedoch stets konsistent getroffen werden.* Dies bedeutet, dass keine absolute Klarheit über das formelle Vorgehen besteht. Der Ablauf wird immer wieder erarbeitet und an die aktuelle Situation angepasst. Dabei gilt aber stets zu beachten, dass das Bürgerpanel grundsätzlich selbst die Vorgehensweise zu bestimmen hat und eine der wichtigsten Aufgaben des Mediators darin besteht, situationsbedingt Regeln und Verfahren anzubieten und zu überwachen.

Obwohl zwischen einer Konsenskonferenz und z. B. einer Mediation Ähnlichkeiten bestehen, sei hier auf einige wesentliche Unterschiede hingewiesen:

- Während bei einer Mediation in der Regel eine oder mehrere Konfliktsituationen zwischen Parteien als zentraler Ausgangspunkt verstanden wird, kann man bei einer Konsenskonferenz zu Beginn meistens (noch) nicht von einem eigentlichen Konflikt zwischen den Parteien sprechen. Vorerst wird über ein globales Thema diskutiert, von dem die Beteiligten nur indirekt betroffen sind. Diese vorerst «harmlosen» Diskussionen werden jedoch sehr rasch in einen konflikträchtigen Kontext gestellt, da rasch bewusst und verstanden wird, dass wegen unterschiedlichen Werthaltungen und konfliktierenden Interessen, Verhandlungsbedarf entsteht. Paradoxerweise hat nun die Erfahrung gezeigt, dass es nicht leichter wird zu verhandeln, je kleiner die persönliche Betroffenheit ist, im Gegenteil! Gerade weil persönlich letztlich wenig auf dem Spiel steht, nimmt während einer Konsenskonferenz bei vielen Menschen die Neigung zu starrem positionellem Verhalten eher zu als ab.
- Zwischen den Bürgern findet fast zwingend eine Art gruppendynamischer Prozess statt, da die Bürger am Schluss gemeinsam einen Bericht erstellen müssen, während bei einer üblichen Mediation jederzeit die Freiheit besteht, die Verhandlungen mit dem Gegenüber abubrechen.
- Nicht zu unterschätzen ist der zeitliche Rahmen, der den Mediator in eine Art organisatorisches Korsett zwingt, was bei der Mediation überhaupt nicht der Fall ist.
- Ungewöhnlich ist auch die Konstellation, dass der Mediator einerseits innerhalb der Gruppe vermittelt, andererseits aber auch gegen aussen, d.h. gegenüber den verschiedenen Organen, eine mediative Funktion wahrnimmt.
- Schliesslich besteht das PubliForum aus vier völlig unterschiedlichen Phasen (Vorbereitungswochenenden, öffentliche Diskussionen mit Experten, Berichterstellung, Präsentation des Berichtes), was für den Mediator sowohl unterschiedliche Rollen als auch Einsatz verschiedener Strategien bedeutet.

Im Vergleich zu Konsens-Konferenzen unserer Nachbarländer stellen sich beim **schweizerischen PubliForum** für den Mediator verschiedene, **zusätzliche Herausforderungen**: Am augenfälligsten sind die Unterschiede bei der *Anzahl Teilnehmer* und der *Sprachen*.

In anderen Ländern wurde das Bürgerpanel in der Regel auf 15 Personen beschränkt. In der Schweiz setzt sich das Bürgerpanel aus gegen 30 Personen zusammen, was nicht nur an die Organisation zusätzliche Anforderungen stellt, sondern auch den Verhandlungsprozess komplizierter macht. Ausländische Konsens-Konferenzen wurden meines Wissens stets in einer einheitlichen Sprache abgehalten. Die kulturelle Vielfalt der Schweiz und vor allem die damit verbundene Mehrsprachigkeit bedeuten auch bei guter Übersetzungsarbeit eine wesentliche Erschwerung für den Kommunikationsfluss.

### **3. Handlungsspielraum / Vorgaben seitens der TA**

Um die Verfahrensgerechtigkeit zu gewährleisten, stellt das TA-Organisations-team des PubliForums für den Mediator verbindliche Richtlinien und Spielregeln auf.

#### **Übergeordnete Leitlinien:**

- Der Mediator garantiert , dass eine auf echtem Dialog basierende Kommunikation zwischen den verschiedenen Teilnehmenden zustande kommt.
- Der Mediator sorgt dafür, dass Verständnis für die den verschiedenen geäußerten Meinungen zugrunde liegenden Sichtweisen (Werthaltungen, Wertsysteme, etc.) geschaffen wird, bzw. dass Wahrnehmungen und Auffassungen nicht bewertet werden.

#### **Allgemeine Spielregeln**

- Der Mediator ist der Sprecher des Bürgerpanels gegenüber den Organisatoren und den Beobachtern.
- Der Mediator bleibt neutral in Beziehung zur angesprochenen Problematik während dem Publiforum.
- Der Mediator stellt sicher, dass jeder individuelle Teilnehmer sich so ausdrücken kann, dass seine Erfahrungen, seine Fragen und seine Erwartungen ihren Platz finden im Publiforum.
- Der Mediator organisiert die Diskussionen des Bürgerpanels auf eine Weise, dass diese selbst die Agenda des Publiforums bestimmen (d.h. dass sie selbst die für sie relevanten Fragen formulieren und selbst jene Experten, welche kommen und antworten sollen, auswählen) und ihre eigenen Szenarios und / oder Empfehlungen für die zukünftige Energie der Schweiz definieren.

#### **Diskussionsregeln**

- Der Mediator vergewissert sich, dass die Wechselwirkungen zwischen den Mitgliedern des Bürgerpanels unter Kontrolle der gemeinsamen Gruppe stattfinden und auf Kollektiventscheidungen gegründet sind.

- Der Mediator vergewissert sich, dass ein echter gegenseitiger Dialog die Kommunikation zwischen den Teilnehmenden charakterisiert.
- Der Mediator vergewissert sich, dass die Experten die Fragen und Positionen der Bürger sowie die geäußerten Meinungen der anderen Experten respektieren.
- Während der Expertenanhörung wacht der Mediator darüber, dass sich jene an die vorgegebene Zeit und das Thema halten und leitet die darauf folgende Diskussion.

### **Organisationsregeln für die Sitzungen**

- Die Diskussionen und die Redaktion des Schlussberichtes finden einerseits im Plenum, andererseits in Ateliers, d.h. in getrennten Gruppendiskussionen statt. Die Expertenanhörung findet in der Öffentlichkeit statt.
- Die Entscheidungen werden einstimmig getroffen. Wenn keine Einstimmigkeit möglich ist, werden die verschiedenen Ansichten in der Schlussentscheidung zusammengefasst.
- Die Sitzungen im Plenum werden durch den Mediator geleitet.
- Während den Ateliers sind die Teilnehmenden allein und der Mediator überwacht, unterstützt von den Organisatoren, die Arbeiten.

## **4. Eigenes Rollenverständnis**

Als praktizierender Mediator stütze ich mich auf die gemeinsam mit Fachkollegen entwickelte Definition des Institut für Mediation (Verein), Zürich:

“In der Mediation bearbeiten die im Widerstreit stehenden Parteien ihren Konflikt unter Beizug von Dritten. Die Tätigkeit des Mediators soll den Parteien helfen, eine Lösung des Konfliktes zu finden. Mediation ist ein aussergerichtlicher Weg. Im Unterschied zu einem Gerichts- oder Schiedsgerichtsverfahren, einer Schlichtung oder einem Vergleich, bestimmen die Parteien selbst über ihre Möglichkeiten und die Ergebnisse. Die in der Mediation angewandten Verfahren, Methoden und Techniken sind Gesprächs- und Verhandlungshilfen. In unserem Verständnis führt Mediation zur Befriedung der Parteien. Dies geht über blosser Interessenbefriedigung hinaus.“

Da sich ein PubliForum, wie bereits dargelegt, von einer eigentlichen Mediation in einigen wesentlichen Punkten unterscheidet, bietet die oben erwähnte Definition nur eine Art Orientierungshilfe für allfällige mediative Phasen während des PubliForums (siehe Abschnitt 7.). Da solche Situationen vor allem während der Vorbereitungswochenenden und während der Redaktion des Berichtes überraschend auftreten können, ist es wichtig, dass der Mediator sich jederzeit über sein eigenes Rollenverständnis im klaren ist. Dieses Verständnis sollte auf seine Persönlichkeit abgestimmt sein, d.h. der Mediator muss jederzeit authentisch sein. Der Mediator im PubliForum lebt stark exponiert, und die z.T. sehr misstrauischen und kritisch eingestellten Mitglieder des Bürgerpanels entwickeln rasch ein ausserordentlich feines Sensorium für seine Haltung und seine Aktivitäten. Ein Mediator, der versuchen

sollte, sich an ein nicht selbst vorgelebtes Rollenverständnis zu klammern, verliert rasch die Glaubwürdigkeit.

Die Hauptfunktion des Mediators in einem PubliForum besteht darin, Problemlösungs- und Entscheidungsprozesse einzuleiten und zu steuern. Innerhalb dieser Prozesse hat der Mediator zudem Kanalisierungs- und Strukturierungsarbeit zu leisten, indem er beispielsweise den Gesamtzusammenhang erstellt, Ergebnisse zusammenfasst etc. So können sich die Bürger mehr dem Inhalt widmen und müssen sich weniger mit dem Formellen beschäftigen. Dabei hat der Mediator nicht nur die Aussagen zusammenzufassen und zu strukturieren, sondern auch die Teilnehmer durch Fragen und Hinweise zu aktivieren. Um die dafür notwendige kooperative Stimmung zu schaffen, trägt der Mediator die Verantwortung, für eine entspannte, produktivitätsfördernde Atmosphäre zu sorgen.

Da das Bürgerpanel letztlich selbst bestimmen kann, welche Verfahrensweisen zu Problemlösung und Entscheidungsfindung angewendet werden und wie die inhaltlichen Ergebnisse ihrer Diskussionen zusammengefasst werden sollten, spielt der Mediator trotz permanenter physischer Präsenz eher eine Rolle im Hintergrund. Seine Effektivität kann u.a. daran gemessen werden, inwieweit es ihm gelingt, das Bürgerpanel zu animieren und zu unterstützen, möglichst viele Optionen im Spannungsfeld zwischen friedlichem Dissens und strittigem Konsens zu erarbeiten.

## **5. Haltung und Anforderungsprofil**

Der Mediator muss sich durch eine neutrale Haltung auszeichnen, sowohl im Hinblick auf Themen und Inhalte der Verhandlungen, als auch gegenüber den Mitgliedern des Bürgerpanels. Er darf keine eigene Wertungen abgeben. Vielmehr muss er der Sache fragend gegenüberstehen und auf die Bedürfnisse der Beteiligten eingehen, d.h. keinesfalls belehrend wirken, sondern versuchen, sich in die einzelnen Teilnehmenden einfühlen zu können und ihnen Respekt entgegenzubringen. Zur Sicherung der Verfahrensgerechtigkeit kann es jedoch nötig werden, dass der Mediator sachlich und bestimmt die Bürger darauf aufmerksam macht, wenn er bemerkt, dass z.B. von einzelnen Personen manipulative Strategien eingesetzt werden. In solchen Fällen braucht es auch viel Fingerspitzengefühl, um Gesichtsverluste vermeiden zu helfen, oder – wie im ersten PubliForum geschehen – zu verhindern, dass ein Scherbengericht organisiert wird, wenn ein Mitglied des Bürgerpanels einen Fehler gemacht hat oder charakterliche Schwächen zeigt.

Zur wichtigsten Eigenschaft eines Mediator gehört seine Allparteilichkeit. Zudem soll er ein Gefühl von gegenseitiger Akzeptanz vermitteln und sich durch Respekt im Umgang mit Gruppen und Individuen auszeichnen. Aber nicht nur soziale Kompetenz, sondern auch eine gewisse Sachkompetenz ist gefragt, da der Mediator die Sachlage so verständlich wie möglich darstellen sollte. Der Mediator muss sich ständig bezüglich seiner Einstellung zu den Menschen und Sachen bewusst sein. Diese Anforderungen an seine Flexibilität und Wachsamkeit bedeuten, dass der Mediator im wahrsten Sinne des Wortes «topfit» sein sollte (gute Gesundheit, wacher Verstand, seelisches Gleichgewicht). Nebst allen diesen Erwartungen sollte der Mediator auch über organisatorische Fähigkeiten verfügen. Alle diese Ansprüche an einen Mediator setzen auch voraus, dass er sich selbst ständig mit seiner Person auseinandergesetzt hat und die eigenen Stärken und Schwächen kennt und akzeptiert. Selbstkritik und stetige Lernbereitschaft verbunden mit natürlicher Bescheidenheit sind bessere Ratgeber für den Mediator als der Wunsch, es immer perfekt und gemäss Theorie «richtig» zu machen. Mit emotionaler Intelligenz kommt der Mediator im Pu-

bliForum viel weiter als mit intellektueller Brillanz.

## 6. Vorgehensstrategie

Es ist vorteilhaft, wenn der Mediator sich mit den Organisatoren im Detail abspricht über Varianten von konkreten Vorgehensstrategien. Allerdings – und dies ist vielleicht eines der grössten Probleme mit dem sich der Mediator auseinandersetzen muss – darf er sich nicht wegen der begrenzt vorhandenen Zeit dazu verführen lassen, «sein» Programm durchzuführen. Obwohl dies vielen paradox erscheint, zeigt die Praxis, dass ein Zweck der guten Planung darin besteht, sich gegebenenfalls ein bewusstes Abweichen vom Plan und flexibles Verhalten zu erlauben. Wenn ein echtes Vertrauensverhältnis zum Bürgerpanel besteht, kann, ja muss der Mediator auch zum Chaos ja sagen können. Wenn die Bürger einen Erkenntnisfortschritt erzielen wollen und gemeinsam als Kollektiv eine kreative Leistung erbringen sollen, sind starke Emotionen, vorübergehend chaotische Zustände und harte sachliche Auseinandersetzungen fast ein Muss.

Wie bereits dargelegt, soll der Mediator den Parteien helfen, das gegenseitige Verständnis zu fördern. Trotz «ja zum Chaos» muss der Mediator den Mut haben, die Parteien an den vorgegebenen Zeitrahmen zu erinnern.

Um gerade aus den eben beschriebenen Situationen ein Optimum schöpfen zu können, sind transparente und für jedermann nachvollziehbare Vorgehensstrategien wichtig. Eine klare Gewinn-Gewinn-Verhandlungsstrategie, basierend auf den Forschungsergebnissen des Harvard Negotiation Projects (u.a. Harvard-Konzept) lässt sich als ideale Basis für diese Aufgabenbewältigung verwenden. Es handelt sich um eine Verhandlungs-Methode, die sich dadurch auszeichnet, dass die Interessen aller Seiten in höchstmöglichem Masse berücksichtigt werden, und dass sie zukunftsorientiert ist. Für mediative Situationen während des PubliForums, können folgende Elemente daraus von Nutzen sein:

- Wenn die Diskussion sehr emotionsgeladen und persönlich wird, ist es die Aufgabe des Mediators, die Parteien dabei zu unterstützen, einerseits den Verhandlungsgegenstand und andererseits die Beziehung zwischen den Verhandlungspartnern auseinanderzuhalten.
- Wenn die Parteien unnachgiebig sind und auf ihrer Meinung –wo möglich sich auf wissenschaftliche Daten stützend – beharren, kann es oft sehr hilfreich sein, die hinter den Positionen stehenden Interessen und Motive herauszufinden. Denn es ist leichter, Interessen unter einen Hut zu bringen als festgefahrene Meinungen.
- Die wertfreie Konzentration auf subjektive Wahrnehmungen und Sichtweisen bringt vorerst in der Regel grössere Erkenntnisfortschritte als der Versuch, anders Denkende mit überragender Argumentation von objektiven Sachverhalten und Tatsachen zu überzeugen. Unterschiedliche Wahrnehmungen lässt man besser stehen mit dem Appell, dass Akzeptanz eher die Bereitschaft erhöht, eine eigene Überzeugung neu zu überdenken als bewertendes und belehrendes Verhalten.
- Durch vorschnelles Urteilen und die Suche nach «der» richtigen Lösung wird man oft daran gehindert, eine kreative Lösung zu finden, die den Kuchen vergrössern könnte. Der Mediator soll bemüht sein, die Bürger zu aktivieren, nach neuen Möglichkeiten, Varianten oder Modellen zu suchen.
- Bei unüberwindbaren Interessengegensätzen sollte der Mediator die Parteien unterstüt-

zen, nach neutralen Kriterien im Sinne von objektiven Beurteilungskriterien zu suchen.

- Schliesslich sollte der Mediator sich stets bewusst sein, dass auch während einer PubliForum-Verhandlung Teilnehmer mit der sog. besten Alternative («walk-away-alternative») spielen, d.h. gerade weil eben für einzelne Leute sachlich nichts auf dem Spiel steht, neigen einige dazu, sich innerlich zu verabschieden, wenn es nicht nach ihrem Willen geht. Ein persönliches und vertrauliches Gespräch im Sinne von «reality testing» trägt oft mehr zur Entschärfung der Lage bei, als der Versuch, alle Störungen im Plenum zu behandeln.

Allgemein gilt zu beachten, dass der Mediator nur dann das für seine Rolle so wichtige Vertrauen gewinnen kann, wenn er absolute Offenheit zeigt, sowohl, was sein Rollenverständnis, die Spielregeln oder seine Vorgehens- und Verhandlungsstrategien betrifft.

## **7. Die verschiedenen Phasen des PubliForums**

Die nachfolgenden Hinweise beziehen sich rückblickend auf die konkreten Ereignisse, wobei die Erfahrungen des zweiten PubliForums im Vordergrund stehen, da meine Beobachtungen aus dem ersten PubliForum schon im erwähnten Bericht verarbeitet wurden.

### **7.1 Vorbereitungswochenenden**

Bei beiden PubliForen bedeuteten die zwei Vorbereitungswochenenden für mich die schwierigste Herausforderung. Denn ich wusste, dass hier die Basis gelegt wird für den ganzen Rest. Wenn es mir nicht gelingen sollte, das Vertrauen der Bürger zu gewinnen, und wenn wir keine echten Erfolgserlebnisse und sachliche Fortschritte erzielen würden, müsste es am Schluss fast ein Ding der Unmöglichkeit werden, gemeinsam einen lesenswerten und ernstzunehmenden Bericht zu produzieren.

Das vordergründige Ziel des ersten Wochenendes war, dass sich das Bürgerpanel, welches aus rund 30 unterschiedlichsten Menschen bestand, die sich nie zuvor im Leben begegnet waren, auf eine Reihe von Fragen einigten, die man später den Experten stellen wollte.

Zielsetzung für das zweite Wochenende war, die nun bestehenden Fragen nochmals zu überprüfen und dann aus einer grossen Auswahl von Experten sich auf jene Persönlichkeiten zu einigen, die man als geeignetste Auskunftspersonen hielt.

Es ist schwierig, im Nachhinein den gruppenspezifischen Prozess zu beschreiben, der nötig war, damit aus über zwei Dutzend Individuen ein Projektteam entstehen konnte, das fähig war, unter Zeitdruck und unter der Auflage der Verfahrensgerechtigkeit ein zählbares Ergebnis zu produzieren.

Am Anfang war es wichtig, meine Rolle im ganzen Prozess klar zu definieren, um die Bürger mit der Komplexität der Mediatorrolle vertraut zu machen. Denn der Mediator übernimmt eine Doppelrolle im Verhältnis zum Bürgerpanel, da er einerseits Vertrauter der Bürger ist, andererseits aber ausserhalb des Bürgerpanels steht. Zudem be-

steht die Gefahr, dass die Bürger den Eindruck gewinnen, manipuliert zu werden, da das Bürgerpanel grundsätzlich die Vorgehensweise selbst zu bestimmen hat, jedoch der Mediator dafür zuständig ist, die Diskussion zu leiten und die vorgegebenen Rahmenbedingungen einzuhalten. Ich versuchte, dieser Gefahr dadurch entgegenzuwirken, indem ich die offene Form einer Struktur vorzog, was zwar den gruppendynamischen Prozess beschleunigte, gleichzeitig aber bei einigen nach Halt und starker Führung suchenden Individuen zu starker Verunsicherung führte. Bei einigen wenigen Bürgern kam sogar der Verdacht auf, ich würde besonders differenzierte und hinterhältige Manipulationsmethoden einsetzen. Dank meiner Fähigkeit, echte Betroffenheit zu zeigen und dennoch solche Angriffe nicht persönlich zu nehmen, und mit Empathie und Ernsthaftigkeit auf die Kritik einzugehen, beruhigte sich die Lage aber wieder. Weiter versuchte ich, die Diskussionskultur zu sichern, indem ich dem Bürgerpanel Spielregeln vorschlug, die aber jederzeit von ihnen ergänzt oder diskutiert werden konnten. Später sollte sich zeigen, dass ein frühzeitiger Konsens zu Spielregeln hilfreich war, halfen sie doch, dass Konflikte nicht eskalierten, weil sich die Bürger immer wieder gegenseitig an diese Spielregeln erinnerten.

Während der Diskussion war mir das grösste Anliegen, dass die Teilnehmer einander zuhörten, ausreden liessen und die anderen Meinungen ernst nahmen. Nur so war es möglich, ein Positionsgerangel zu vermeiden und die dahinterliegenden Interessen wahrzunehmen. Ein Mittel, um dieses Ziel zu erreichen, bestand zum Beispiel darin, die Bürger bei der Erarbeitung der Fragen die Zwischenergebnisse laut vorlesen und allenfalls erklären zu lassen, wobei die anderen Beteiligten Verständnisfragen stellen konnten. Dadurch konnten Überlegungen und Interessen der Bürger sichtbar gemacht und Missverständnisse vermieden werden. Dabei versuchte ich immer wieder, dem Prozess bewusst eine offene Form zu geben, da durch den dadurch entstehenden gruppendynamischen Prozess mehr Kreativität und Lebendigkeit entstand, wodurch die Voraussetzung für die Entwicklung von verschiedenen Lösungsansätzen gegeben wurde.

Methodisch gesehen arbeitete ich wechselweise plenär und in Kleingruppen, wobei verschiedene Visualisierungshilfen und -techniken eingesetzt wurden. Die erste Gruppeneinteilung nahm ich in Absprache mit dem Organistorenteam bereits vor dem ersten Wochenende vor, wobei wir versuchten auf Grund der Papierform Sprache, Geschlecht, Alter, Beruf möglichst so zu mischen, dass funktionierende Kleingruppen entstehen konnten. Später wurden Änderungen der Gruppenstruktur und Arbeitstechniken stets auf dem Verhandlungsweg erarbeitet, was zwar recht aufwendig war, aber den Miteinbezug aller in den Vorgehensprozess förderte.

## **7.2. Dialog zwischen Bürgerpanel und Experten**

Die Befragung und der damit verbundene, zusätzlich erhoffte Dialog zwischen dem Bürgerpanel und den ausgewählten Experten stellt zumindest nach aussen hin eine Art Höhepunkt des PubliForums dar. Da dieser Anlass öffentlich ist und zudem Medien präsent sind, herrscht bei vielen Leuten die Meinung vor, das sogenannte PubliForum bestehe eigentlich nur aus diesen zwei Tagen. Aus der Sicht des Mediators und unter Berücksichtigung der TA-Zielsetzung, partizipative Verfahren zu fördern, bildet dieser Anlass jedoch nur einen – zwar nicht unwichtigen – Teil eines längerdauernden Prozesses. Wenn es darum ginge, einen spektakulären argumentatorischen Schlag-

abtausch zwischen Bevölkerung und Experten zu inszenieren, müssten «arena-artige» Szenarien entwickelt werden, was auch für den Mediator bedeuten würde, dass er ganz in das klassische Moderatorkleid schlüpfen müsste. Das PubliForum will ja aber mehr als reine Sensibilisierung der Öffentlichkeit zu aktuellen Themen erreichen. Das Ergebnis des Dialogs soll sich auch in einem von den Bürgern selbst verfassten und ernstzunehmenden Bericht niederschlagen. Ein Bericht, der, wenn auch nur als Mosaikstein, später jenen Kreisen eine zusätzliche Orientierungshilfe anbietet, wenn gesellschaftspolitische Entscheidungen getroffen werden müssen. Deshalb betrachte ich die öffentliche Befragung der Experten durch das Bürgerpanel mehr als Mittel zum Zweck, denn als Selbstzweck. Die Bürger sollen an der Expertenanhörung die Gelegenheit erhalten, sich die nötigen Informationen zu beschaffen, um sich eine eigene Meinung zu bilden.

Um die wesentlichen Punkte vom jeweiligen Experten herauszubekommen, lag die Kunst darin, die Bürger darin zu unterstützen, ihre Fragen zielgerichtet zu formulieren. Denn, wie sich herausstellte – und dies galt trotz intensivem Expertenbriefing für beide PubliForen! -, hatten die Experten teilweise Mühe, sich in einer für Laien verständlichen Sprache auszudrücken.

Eine wichtige Aufgabe bestand deshalb darin, ganz allgemein das Verständnis zwischen den Experten und Laien zu fördern. Da vor allem unter den Experten die Gefahr eines Schlagabtausches von Positionen bestand, musste ich darauf achten, dass der Dialog immer auf sachliche Fragen gelenkt wurde. Um dieser Gefahr von Anfang an vorzubeugen, diskutierte ich auch mit den Experten kurz vor der Diskussion über Spielregeln.

Die Expertenbefragung war jener Teil des Publiforums, wo vor allem meine Fähigkeiten als Moderator und Gesprächsleiter gefragt waren, da nebst dem Bürgerpanel und den Experten auch das Publikum in die Diskussion einbezogen wurde. In dieser Phase muss sich der Moderator blind auf eine funktionierende Organisationsstruktur verlassen können. Die Tatsache, dass jener Teil öffentlich war, und dass nicht immer Klarheit herrschte, inwieweit das Publikum sich einbringen durfte oder sollte, erschwerte es manchmal, die zeitlichen Vorgaben einzuhalten.

### **7.3. Erstellen eines Berichtes**

Innerhalb von 24 Stunden musste nun das Bürgerpanel einen repräsentativen Bericht erstellen, wobei zu jeder erarbeiteten Frage Stellung genommen werden musste.

Meine Arbeit bestand vor allem darin, Kanalisierungs- und Strukturierungshilfe beim Verwenden der Ergebnisse der Diskussion zu leisten, d.h. gefragt waren nun zusätzlich Projektleitungsfähigkeiten. Dabei mussten alle Meinungen am Schluss im Bericht berücksichtigt werden. Um diese schwierige Aufgabe zu erfüllen, musste verhindert werden, dass nun plötzlich eine rein von Emotionen getragene Diskussion einsetzte und stattdessen eine sachliche Auseinandersetzung begünstigt wurde. Gleichzeitig galt es, die Bürger wieder an ihr Selbstbestimmungsrecht zu erinnern, da sich nach der Expertenbefragung bei nicht wenigen Vertretern des Bürgerpanels Ernüchterung, ja Enttäuschung breit zu machen drohte. Der nun einsetzende Zeitdruck bewirkte einerseits, dass nun die Macher unter den Bürgern in den Vordergrund rückten, und an-

derseits nahm die Gefahr zu, dass jetzt, wo es «um die Wurst», bzw. um den Bericht ging, mit subtilen Beeinflussungsmethoden und Manipulationsversuchen gearbeitet wurde. Nun kam für den Mediator die Stunde der Wahrheit. War es an den Vorbereitungswochenenden gelungen, aus den individuellen Bürgern auch ein kreatives und sachorientiertes Projektteam zu formen? Waren die Bürger bereit, sich wieder an Spielregeln erinnern zu lassen? All dies zu einem Zeitpunkt, wo sich auch Ermüdungserscheinungen breit zu machen begannen. Es wäre bestimmt kontraproduktiv, wenn später einzelne mit Stolz berichten sollten, dass man bis in die frühen Morgenstunden gearbeitet hätte, gleichzeitig aber darauf hinweisen würden, dass sie letztlich doch nicht hinter dem Bericht stehen würden...

Mein Bestreben konzentrierte sich somit wieder auf das Schaffen von Akzeptanz für gegensätzliche Interessen und Ansichten, da jeder Bürger am Schluss hinter dem Bericht stehen musste. Erschwert wurde das Ganze durch die Mehrsprachigkeit und die Grösse der Gruppe, und vor allem durch die Tatsache, dass eine verbale Einigung leichter zustande zu kommen scheint als eine schriftliche, da gewisse Verbindlichkeit entsteht, wenn etwas schwarz auf weiss steht.

Bei beiden PubliForen zählten für mich die Stunden vom Sonntag morgen bis weit über Mitternacht hinaus, die zum Erstellen des Berichtes benötigt wurden, der schwierigste und anspruchsvollste Teil des gesamten PubliForums dar.

#### **7.4. Präsentation des Berichtes**

In dieser Phase musste sich der Mediator vor allem darauf konzentrieren, dass der formelle und bereits vorher strukturierte Ablauf der Veranstaltung sichergestellt wurde. Die Federführung lag nun eher wieder bei den Organisatoren, und der Mediator hat nur noch reine Moderationsaufgaben zu lösen. Die vor allem wegen der anwesenden Medien nötige Frische und geistige Präsenz aller Beteiligten konnte trotz erstaunlicher Fitness einiger Bürger nicht vollumfänglich garantiert werden. Nach Tagen intensivster geistiger Anspannung und emotionaler Höhenflüge, konnte von den wenigsten erwartet werden, dass sie nach vier Stunden Schlaf in der Lage waren, auf einfache Fragen der Medienvertreter differenzierte Antworten zu geben...

#### **8. Schlussbilanz**

Wenn ich versuche, rückblickend mein eigenes Verhalten im Sinne einer Selbstbeurteilung zu analysieren, so komme ich nach dem zweiten PubliForum zu ähnlichen Ergebnissen, wie nach dem ersten.

##### **Was besonders gut funktionierte:**

- Die in jeder Hinsicht professionelle Unterstützung durch die TA und das Teamwork zwischen mir und jeder einzelnen Person von TA.
- Die Hilfsbereitschaft und Unterstützung durch einzelne Mitglieder der Begleitgruppe.
- Dass mir nur ein Minimum von Einschränkungen auferlegt wurden.

- Dass es mir gelang, 30 Individuen aus der ganzen Schweiz in kurzer Zeit in ein leistungs- und handlungsfähiges Projektteam umzuwandeln.
- Das Schaffen und Aufrechterhalten eines konstruktiven Arbeitsklimas.
- Die Aktivierung der meisten Mitglieder des Bürgerpanels.
- Das Einhalten der Spielregeln.
- Meine Neutralität / Unparteilichkeit

#### **Was weniger gut funktionierte:**

- Zeitweise fiel es mir nicht leicht, meine Absichten unmissverständlich zu kommunizieren.
- Zuweilen geriet ich in Gefahr, die Uebersicht zu verlieren, was Konsistenz der Entscheidungsfindungsprozesse betraf.
- Das vollständige Abhaken aller parkierten Pendenzen.
- Manchmal hätte ich mehr Führung bei formellen Vorgehensweisen übernehmen müssen, damit mehr Zeit für inhaltliche Fragen übriggeblieben wäre.

#### **Anregungen (gelten sowohl für den Moderator wie auch für die TA):**

- Allgemein müsste der Prozessablauf noch deutlicher kommuniziert werden, d.h. es müssten mehr Meilensteine gesetzt werden, indem z.B. in regelmässigen Abständen eine Standortbestimmung durchgeführt und auf die Problematik der Strukturen hingewiesen wird. Dazu wäre aber eine weitere Optimierung der Rollen innerhalb der Organisatoren erforderlich.
- Verschiedene rein technische Fragen dürfen von den Organisatoren nicht unterschätzt werden, d. h. es lohnt sich, die Briefings systemtisch nach Checklisten durchzuführen.
- Um den gesamten Anlass besser abzurunden und vor allem in der Öffentlichkeit und bei den von der Problematik betroffenen Experten und Opinionleaders noch mehr Nachhaltigkeit zu erzielen, schlage ich vor, dass ein **zusätzlicher, zweistündiger, öffentlicher Dialog zwischen 3 bis 4 ausgewählten Experten und 3 bis 4 Vertretern des Bürgerpanels** stattfindet, und zwar erst ein paar Wochen nach Veröffentlichung des Berichtes.

Die Evaluation des ersten Publiforums bestätigte, dass eine grosse Mehrheit der Beteiligten mit meiner Arbeit als Mediator zufrieden war. Die Reaktionen des zweiten Publiforums deuten auf ein ähnlich positives Ergebnis, wobei gesagt werden muss, dass das Thema Gentechnologie allgemein mehr Anlass zu Emotionalität gegeben hat. Ein Grund dafür liegt sicher darin, dass das Individuum mehr Einflussmöglichkeiten in diesem Bereich hat.

Insgesamt bleiben mir die ersten zwei schweizerischen Publiforen als durchwegs positives Erlebnis in Erinnerung, auch als eine neue Form der Bürgerbeteiligung am politischen Geschehen, die äusserst förderungswürdig scheint. Aus der Sicht des Mediators erstaunte mich, mit wieviel Engagement und Freude das Bürgerpanel seine Aufgabe anging. Hier zeigt sich, dass es sich lohnt, den Bürger auch in politisch anspruchsvollen Themen ernst zu nehmen.

Vor allem gibt aber der Bericht meines Erachtens auch mehr her als die landesweit üblichen Umfragen, da sich die Bürger intensiv mit dem Thema auseinander gesetzt und sich aus dem Lernprozess eine Meinung gebildet haben.

In einer Zeit, wo unsere Abhängigkeit von der Technik stetig zunimmt - und dies in sämtlichen Bereichen unseres Lebens -, scheint mir die Meinung von Laien, die die Problematik mit mehr Distanz als die Experten und aus verschiedenen Perspektiven angehen können, unerlässlich.

Widen, 30.12.1999