Multi-Stakeholder-Mediation in einer Stadt

Oliver Martin

1. Ausgangslage

1.1 Situation

In einer grösseren Stadt im deutschsprachigen Raum, entzündete sich vor einigen Jahren ein heftiger Konflikt um eine Freiluft-Musikveranstaltung. Exekutive, Parlament und Verwaltung der Stadt waren ebenso im Konflikt Beteiligte wie Veranstalter, Kulturschaffende, Anwohner, Gewerbetreibende und Medien. Die mittelgrosse Stadt mit ca. 400'000 Einwohnerinnen und Einwohnern ist seit Jahrzehnten weitherum bekannt für ihre Kulturangebote und gilt als weltoffen und urban. Auch hat eine grosse Anzahl international tätiger Unternehmer ihren Sitz dort, was einerseits für die Arbeitsmarktsituation vorteilhaft ist und andererseits für attraktive Kultur- und Sportangebote viele Sponsoring-Beziehungen ermöglicht.

Seit ein paar Jahren fand im Sommer über mehr als einen Monat hinweg jeden Abend in einem belebten Viertel am Fluss gelegen eine Open-Air-Veranstaltung statt. An dieser Veranstaltung, traten viele bekannte aber auch weniger bekannte Bands aus den Bereichen Pop, Rock und Jazz auf. Die Veranstaltungsreihe wurde schnell sehr erfolgreich und überregional bekannt. Sie zog viel Publikum an, war geschickt programmiert und fand so auch Interesse in den Medien und bei Sponsoren.
Während einige in der Nähe gelegene Kneipen und Imbissbuden von der Veranstaltung profitierten, störten sich die Betreiber von gediegenen Hotels und Restaurants sowie viele Anwohnerinnen und Anwohner massiv an den Lärmimmissionen, dem zusätzlichen Publikumsverkehr und dem Abfall als Folge der Veranstaltung.
Während in den Anfangsjahren die Veranstaltung noch kürzer war, wurde sie durch den Erfolg immer länger, wenn auch die maximale Spieldauer schon immer auf 22.30 Uhr begrenzt war. Nachdem zu Beginn Veranstalter und Befürworter mit den KritikerInnen noch im Gespräch waren und sich zu verständigen suchten, wurde dies über die Jahre durch gegenseitige Enttäuschungen immer schwieriger und führte letztlich zu Klagen, politischen Vorstössen und einer gehässigen Auseinandersetzung in den Medien und der Öffentlichkeit.

Zu diesem Zeitpunkt trat eine angesehene Stiftung auf den Plan, die sowohl in der Kulturförderung tätig ist, aber auch Immobilien besitzt, in denen Gegner der Veranstaltung eingemietet waren. Die Stiftung hat gute Verbindungen zu allen beteiligten Konfliktparteien und schlug diesen einen Mediationsprozess vor, um die komplett verfahrene Situation wieder zu verflüssigen. Wenn auch die meisten Parteien der Mediation gegenüber sehr skeptisch waren, sagten sie doch zumindest zu, für Vorgespräche zur Verfügung zu stehen.

Die Stiftung beauftragte mich, den Mediationsprozess zu begleiten.

© Trigon Entwicklungsberatung

1.2 Besonderheiten von Mediation im öffentlichen Raum

In einem sich in der Öffentlichkeit abspielenden Konflikt sind ein paar Punkte besonders zu beachten. Besonders heikel ist die soziale Ansteckungsgefahr verbunden mit einer sich stetig vergrössernden Streitpunkt-Liste. Glasl (2013: 67ff.) unterscheidet hinsichtlich der sozialen Arena die Typen mikro, meso und makro. Im einem sich im Makro-Raum abspielenden Konflikt ist es äusserst schwierig, eine weitere Ausdehnung der Auseinandersetzungen zu verhindern. Insbesondere tragen Medien dazu bei, dass der Konflikt durch eine pointierte Berichterstattung angeheizt wird. Durch Benennung von Parteien in Kommentaren oder Leserbriefen und die breit geführte öffentliche Diskussion steigt die Gefahr einer noch stärkeren Beeinträchtigung der seelischen Funktionen Wahrnehmung, Denken, Fühlen, Wollen und Verhalten (Glasl 2013: 39ff), als dies in Konflikten sowieso schon der Fall ist. Subjektiv erlebte und auch intersubjektiv wahrgenommene Gesichtsverluste verschärfen die Eskalationsdynamik, und politische Taktiererei prägt das strategische Kalkül der Konfliktparteien. Die grosse Anzahl an aktiv handelnden oder zumindest passiv Beteiligten führt zu Unübersichtlichkeit, provoziert immer neue Missverständnisse und bringt es mit sich, dass ständig neue Streitpunkte zur Debatte stehen. So stehen unter Umständen mehrere Sachkonflikte (Friktionen) im Vordergrund, während eigentlich Positionskämpfe oder oft gar Systemveränderungskonflikte (Glasl: 2013, 72ff) ausgefochten werden.

Es ist aus diesen Gründen für eine erfolgreiche Mediation von grosser Wichtigkeit, dass die soziale Arena eingedämmt und die öffentliche Diskussion deeskaliert wird. Dazu braucht es einerseits tragfähige Vereinbarungen zwischen den Hauptbeteiligten sowie eine transparente und klare Kommunikation gegenüber Medien und Öffentlichkeit. Für die Mediatorin oder den Mediator ist es deswegen hilfreich, über eine gewisse Erfahrung im Umgang mit Medien und politischen Kontexten zu verfügen. Wie in anderen Fällen auch ist bei einer Mediation im Makro-Raum die Pre-Mediation also von entscheidender Bedeutung.

Als ehemalig politisch Tätiger war ich mir dieser Zusammenhänge sehr bewusst und versuchte deswegen von Beginn an, das Mediations-Design so anzulegen, dass die soziale Arena eingedämmt und die Streitpunkt-Lawine gestoppt werden kann.

2. Orientierungsphase – Diagnose des Konfliktes

2.1 Beteiligte und Vorgehen

Nachdem ich mit der Stiftung als Auftraggeberin ein längeres Contracting-Gespräch geführt hatte, einigten wir uns darauf, dass ich mit 7 von über 40 namentlich bekannten und aktiven Konfliktparteien Vorgespräche zur Diagnose führen würde. Diese 7 wurden aufgrund ihrer Stellung – formelle oder informelle Macht – innerhalb der jeweiligen Konfliktgruppierungen ausgewählt:

- Holger Albergo, Hotelier eines 5-Sterne-Hauses direkt beim Veranstaltungsort
- Tiziano Agento, Veranstalter des Open-Airs

- Wendolin Erhardt, Präsident der Vereins zur Erhaltung der historischen Altstadt, prominenter Anwalt und politisch und wirtschaftlich bestens vernetzt
- Die Kunstmäzenin und Anwohnerin Antoinette Götze
- Der Gastwirt des Open-Airs, Franz Müller
- Marcel Speicher, der Leiter der städtischen Abteilung öffentliche Sicherheit
- Der Leiter des Stadtmarketings, Dieter Hermann

Ich beschloss, mit allen genannten Parteien sowie mit der Vertreterin der Stiftung als Auftraggeberin, Helga Norde, Vorgespräche zu führen. Alle Vorgespräche dauerten 1 bis 1,5 Stunden. Als bewährtes Frageraster orientierte ich mich an den Diagnosedimensionen nach Glasl (Konfliktmanagement, Bern/Stuttgart, 2013, S. 105ff):

1. Die Issues: Inhaltliche Streitpunkte

- Welche Issues werden von den Parteien vorgebracht?
- Sind die Punkte für alle dieselben? Unterschiede? Gemeinsamkeiten?
- Kennen die Parteien gegenseitig die Issues?
- Handelt es sich um vereinzelte, isolierte Punkte – oder um zusammenhängende Punkte (packages)?
- Was sind die Kernpunkte – was sind die peripheren Punkte?
- Bei welchen Punkten spielen Emotionen eine große Rolle?
- Auf welche Punkte versteifen sich die Parteien besonders?
- Welche Punkte beziehen sich auf die Objektsphäre/Subjektsphäre?

2. Konfliktprozess

- Welche Eskalations-Symptome sind wahrnehmbar?
- Wer befindet sich mit wem auf welcher Eskalationsstufe?
- Wo und wann sind die Wendepunkte aufgetreten (points of no return)?
- Wie stabil oder explosiv ist der Konflikt?
- Wie schnell kann der Konflikt weiter eskalieren?

3. Parteien

- Sind die Konfliktparteien Individuen/Gruppen/Gruppen von Gruppen?
- Bei Gruppen: Wie locker oder geschlossen sind sie? Abgegrenzt?
- Wer ist Kernperson, exponierter Akteur?
- Wie ist die Beziehung, bzw. Abhängigkeit:
  Gruppe – Exponent (Volkstribun, Senator, „Exil“)?
- Parteiinterne Kommunikation, Führung, Entscheidungsstruktur, Macht?

4. Beziehung zwischen den Parteien

- Wie/wodurch werden Beziehungen formal bestimmt (Organigramm, Statuten, Verfahrensvorschriften, etc.)?
- Wie stehen die Parteien zu den formalen Bestimmungen: ablehnend, akzeptierend, unterwandernd, verteidigend, angreifend ...?
- Wie sehen die informalen Beziehungen aus: wer ist von wem abhängig?
- Wie lauten die ungeschriebenen „Rollenverträge“?
- Welche Bilder (Perzeptionen) haben die Parteien voneinander?
- Welche Verhaltensmuster praktizieren sie?
- Wie sind sie zueinander eingestellt?

5. Grundeinstellungen zum Konflikt

- Welche Philosophie haben die Parteien in Bezug auf den Konflikt?
- Wie sieht die tatsächliche, „strategische Kalkulation“ der Parteien aus?
- Wie stehen sie zu den im System vorhandenen Konfliktregulatoren?
- Geht es um Friktion – Positionskampf – System verändernden Konflikt?

2.2 Ergebnisse bezüglich Parteien und Beziehungen

Die Gespräch zeigten folgendes Bild, wobei ich hier zwischen Befürwortern und Gegnerinnen der Veranstaltung unterscheide:

Pro:

Tiziano Agento, Veranstalter

Hat starke materielle und noch stärkere ideelle Interessen, befindet sich gegenüber den Gegnern im Allgemeinen auf Eskalationsstufe 3 (Taten statt Worte) bis 4 (Images und Koalitionen); fühlt sich als relativ einsamer Kämpfer für Kultur und Belebung des Altstadt; hat grossen Respekt vor der Konfliktbearbeitung. Sieht Hotelier Albergo als Egoisten und Spiesser, unterstellt ihm auch pathologische Züge. Augrund dessen bin ich hier von Eskalationsstufe 5 (Gesichtsverlust) ausgegangen.
(Zu den Eskalationsstufen siehe Glasl 2013: 235ff)

Franz Müller, Gastwirt Open-Air

Wirt einer Kneipe am Fluss; hat sowohl materielle als auch ideelle Interessen an der Veranstaltung; befürwortet kulturelle Belebung der Altstadt; sieht die Gegner als Kleinbürger und Spiesser; befindet sich auf Stufe 4 (Images und Koalitionen) gegenüber den Gegnern des Flosses

Dieter Hermann, Leiter Stadtmarketing

Ist der Ansicht, dass alle EinwohnerInnen der Altstadt gewisse Zugeständnisse zugunsten der Belebung der Stadt zu machen haben; befindet sich gegenüber den Gegnern auf Stufe 2 (Debatte und Polemik), gegenüber dem Hotelier auf Stufe 4 (Images und Koalitionen); sieht sich selbst sehr kompromissbereit und offen

Contra:

Holger Albergo

Pächter des Fünfsternehotels; lautester Gegner des Veranstaltung (typischer Volkstribun, siehe Glasl 2013: 176ff), empfindet Open-Air als Ruhestörung, betrachtet diese Art von Musik nicht als Kultur, beklagt grosse Umsatzverluste während der Open-Air-Zeit; befindet sich gegenüber den Befürwortern des Flosses sowie gegenüber der Stadtverwaltung auf Stufe 4 (Images und Koalitionen), Gegenüber dem Veranstalter Agento ging ich von Eskalationsstufe 5 (Gesichtsverlust) ausgegangen, weil er diesem unterstellt hat, es ginge ihm nicht bloss um sein Einkommen, vielmehr wäre er von niederen, hinterhältigen Beweggründen geleitet.

Wendolin Erhardt, Anwohner und Präsident des Vereins zur Erhaltung der historischen Altstadt

Eigentlicher Anführer der Gegner (Typ Senator, siehe 2013: 179ff) will in Ruhe leben können und bekämpft deswegen die Veranstaltung, aber eigentlich auch die ganze Kulturpolitik der Stadtexekutive, was die Belebung der Altstadt angeht. Er benutzt die Open-Air-Veranstaltung auch als Druckmittel auf die Behörden; befindet sich gegenüber den Behörden und gegenüber den Befürwortern auf Stufe 4 (Images und Koalitionen).

Antoinette Götze, Anwohnerin und Kunstmäzenin

Wehrt sich für mehr Ruhe und ist gegen immer mehr kulturelle Belebung der Altstadt, befindet sich gegenüber Tiziano Agento auf Stufe 4 (Images und Koalitionen), gegenüber den Behörden eher auf Stufe 3 (Taten statt Worte).

Alle 3 GegnerInnen fühlen sich von Tiziano Agento hintergangen, weil er sich nicht an die im letzten Sommer vor der damaligen Durchführung gemachten Vereinbarungen gehalten habe. Ausserdem zweifeln alle drei, dass das Konfliktbearbeitungsverfahren etwas bringt, willigten aber zumindest ein, bei den Vorgesprächen mitzutun.

Mehr oder weniger neutrale Parteien:

Stiftungsvertreterin Helga Norde

Hat sowohl Verständnis für die AnwohnerInnen als auch für die GegnerInnen; steht im Interessenkonflikt, dass sie ideell die Belebung der Altstadt unterstützt und gleichzeitig Besitzerin von Liegenschaften der Gegner ist. Befindet sich gegenüber dem Hotelier auf

Stufe 2 (Debatte, Polemik), gegenüber den anderen GegnerInnen auf Stufe 1 (Verhärtung) und gegenüber den BefürworterInnen auch eher auf Stufe 1 als 2.

Marcel Speicher, Leiter des städtischen Amtes für öffentliche Sicherheit

Hat früher tendenziell eher die Interessen der AnwohnerInnen vertreten, ist nun aber von der Stadtexekutive beauftragt, einen Kompromiss zu unterstützen; versteht beide Seiten und hat die Haltung, dass nun dass beide Seiten Zugeständnisse machen müssten.; befindet sich auf Stufe 2 (Debatte, Polemik) gegenüber dem Hotelier, der ihm auf die Nerven geht, gegenüber Agento ebenfalls auf Stufe 2, weil dieser immer gleich ideologisch werde, gegenüber allen anderen auf Stufe 1, insofern überhaupt von Konflikt gesprochen werden kann.

2.3 Ergebnisse hinsichtlich Issues

Vordergründig:

- Dauer der Veranstaltung
- Standort der Veranstaltung
- Art der gespielten Musik
- Nachtruhestörung auch nach dem Anlass durch das Publikum
- Abfall

Hintergründig (später als „Grundkonflikt“ benannt):

- Kulturelle Belebung der Altstadt
- Definitionsmacht über Kultur
- Wem gehört die Altstadt? Der Öffentlichkeit oder den AnwohnerInnen?

2.4 Ergebnisse hinsichtlich der Reichweite der Bemühungen, der Arena und des Klimas

Wie oben bei den Issues erwähnt gab es vorder- und hintergründige Streitpunkte. Die vordergründigen hatten eher den Charakter von Friktionen und Positionskämpfen (Glasl 2013: 72ff). Es ging aber fast allen Beteiligten um die Kultur- und Standortpolitik der Stadt: Welche Art von Kultur soll unterstützt werden? Wo soll diese Kultur stattfinden? Wer hat das Anrecht, die Altstadt zu nutzen? Die (mehrheitlich) wohlhabenden AnwohnerInnen oder alle EinwohnerInnen der Stadt? Und darüber hinaus: Wer hat in der Stadt das Sagen? Die Exekutive oder die eher alteingesessenen Patrizier? Aufgrund dieser Erkenntnisse bin ich zur Ansicht gekommen, dass es sich hierbei zumindest auch um einen Systemveränderungskonflikt (Glasl 2013: 72ff, später im Artikel als „Grundkonflikt“ benannt), wenn auch zwischen den einzelnen Personen vor allem die Dynamik eines Positionskampfes wirkt (vor allem zwischen Albergo/Agento und Erhardt/Agento).

Nebst den genannten Parteien hatten sich längst politische Parteien, diverse Interessenverbände, die Öffentlichkeit und die Medien in den Konflikt eingeschaltet, auch gab es wie erwähnt schon heftige Leserbriefe auf beiden Seiten und sogar politische Vorstösse Stadtparlament. Es ist deshalb hier klar von einem makro-sozialen Konflikt zu sprechen (Glasl 2013: 70ff).

Der Konflikt war ein eindeutig heiss (Glasl 2013: 77ff): Es wurde mit offenem Visier gefochten, die Beteiligten waren auf Konfrontation aus und äusserten sich auch entsprechend direkt und ohne Umschweife.

2.5 Diagnose als erste Intervention

Die Art der geführten Vorgespräche war auch schon eine erste starke Intervention, weil ich bei allen Gesprächen die Fragen so stellte, dass eine erste Klärung der Perzeptionen angeregt wurde, was zumindest eine stärkere Eskalation verhinderte und teilweise sogar zu einer spürbaren De-Eskalation führte. So stellte ich bspw. jeder Partei immer die Frage, wie wohl die anderen Parteien ihn oder sie selbst charakterisieren und beschreiben würden. Die Beantwortung dieser Fragen fiel zwar vor allem den am stärksten eskalierten Personen sehr schwer, jedoch setzte sich dadurch eine andere Dynamik in Gang, die eine gute Ausgangslage für ein erstes gemeinsames Treffen schuf. Ausserdem machte ich den Parteien in den Vorgesprächen durch subtile Einwürfe deutlich, dass ihre Schilderungen für mich durchaus wahrhaftig seien, jedoch nur einer subjektiven Sichtweise entsprächen. Dies war für einige zwar schwer nachzuvollziehen, löste aber ebenfalls einen de-eskalierenden Prozess aus.

2.6 Konklusionen aus der Diagnose für die Behandlungsphase

Aufgrund der Vorgespräche zeigten sich alle Beteiligten ausser Wendolin Erhardt, dem Präsidenten des Vereins zur Erhaltung der historischen Altstadt, bereit, in die Mediation einzusteigen. Dieser gab an, dass er die Mediation für sinnlos halte und weiterhin auf die gerichtliche und politische Auseinandersetzung setze. Er sei aber selbstverständlich interessiert zu hören, was die Mediation ergebe. Frau Götze meinte, sie unterstütze die Mediationsbemühungen, hätte aber keine Zeit teilzunehmen, fühle sich durch Herrn Albergo aber gut vertreten.

Auch wenn mir klar war, dass den eigentlichen Anführer der Veranstaltungsgegner, Erhardt, mittelfristig keine Lösung gefunden werden konnte, stieg ich mit den anderen Beteiligten in die Mediation ein. Ich war mir ziemlich sicher, dass bei ersten Erfolgen der Mediation Erhardt doch noch einsteigen würde.

Inhaltlich gesehen setzte ich darauf, mit allen genannten Parteien gleichzeitig in sehr strukturierten Workshops zu arbeiten. Ich versprach mir, dass die tendentiell neutralen Parteien sowie die weniger stark eskalierten Beteiligten mässigend und de-eskalierend auf die stark eskalierten Exponenten wirken würden.

So vereinbarte ich mit den Konfliktparteien für die Behandlungsphase zumindest zwei, evtl. drei Treffen von je 3 bis 4 Stunden Dauer.

3. Behandlungsphase

3.1 Vorüberlegungen zu Vorgehen, Zielen und Drittpartei-Rolle

Aufgrund der Diagnose war mir sehr deutlich, dass die Perzeptionen aller Parteien stark durch die bisherige Konfliktdynamik geprägt und entsprechend fixiert und unflexibel waren. Das führte dazu, dass die Parteien voneinander völlig übertriebene Vorstellungen hatten, was Absichten und eigentliche Streitpunkte betrifft. Ausserdem herrschte vor allem bei den Hauptbeteiligten, Albergo und Agento, eine grosse Angst vor der Konfrontation und ihrem Ausgang. Um diesen Beeinträchtigungen der persönlichen seelischen Funktionen (Glasl 2013: 39ff) entgegen zu wirken, setzte ich für dieses erste Treffen folgende Ziele:

- Issues sind gegenseitig bekannt
- Erreichungs-Ziele und Motive der Parteien sind gegenseitig bekannt
- Es besteht Einigung über die weitere Teilnahme am Prozess
- Es werden erste Vereinbarungen für die kommende Veranstaltungsserie getroffen
- Eine deeskalierend wirkende Vereinbarung zur Mediation wird eingegangen

Dabei ging ich davon aus, dass wenn es gelänge, die einseitig negativen Wahrnehmungen voneinander aufzuweichen, es im Anschluss gelingen würde, zu ersten Vereinbarungen zu kommen. Um diese Ziele zu erreichen, entschied ich mich für ein stark strukturiertes, Sicherheit schaffendes Design. Auch wählte ich für meine Rolle als Drittpartei ein striktes und direktives Vorgehen für die Moderation im Sinne der „system-therapeutischen Prozessbegleitung“ (Glasl, 2013: 415ff). Das heisst, non-direktiv bezogen auf die Streitpunkte, situativ non-direktiv oder direktiv bezüglich der Interaktion zwischen den Parteien, aber direktiv bezüglich des Procederes.

Mit allen Teilnehmenden wurden vor dem Treffen folgende Vereinbarungen getroffen:

- Keine weitere Kommunikation zum Konflikt in der Öffentlichkeit.
- Status quo ante-Regelung: Alle laufenden rechtlichen Verfahren werden eingefroren bis zum Ende der Mediation (dies betraf für das erste Treffen nur Albergo, ab dem zweiten dann auch Erhardt).
- Wenn Kommunikationsbedarf besteht, wird dieser mit dem Mediator abgesprochen.

3.2 Erster Workshop

Ich entschied mich, mit einer sehr einfachen Matrix zu arbeiten. Alle Parteien sollten Kärtchen schreiben zu folgenden Fragen:

- Welche Ziele verfolge ich?
- Welche Ziele verfolge ich nicht?
- Welche verständlichen Ziele hat die Gegenpartei nach meiner Vermutung?

Dabei ging es mir darum, dass alle Parteien Klarheit darüber erhalten sollten, worum es wem geht, vor allem aber die teilweise weit übertriebenen Befürchtungen, worum es gehen könnte

© Trigon Entwicklungsberatung

abzuschwächen. Daneben erhoffte ich mir Perspektivenwechsel anzuregen und dadurch eine emotionale Entspannung zu erreichen.

	Ziele	Nicht-Ziele	Verständliche Ziele der Gegenpartei
Norde, Stiftung – eher neutral	• Kulturelle Belebung Altstadt • Ergänzung zu eher klassischen Kulturangeboten	• Abendfüllende Grossevents	• max. Angebot für die jeweiligen Gäste der Herren Albergo und Agento • Steigerung Attraktivität der Stadt
Agento, Veranstalter - pro	• Kulturvermittlung • kultureller Treff in Altstadt • Öffnung (alle Alters- und Gesellschaftsschichten)	• niemanden persönlich ärgern (Albergo) • Projekt machen, das nicht an den Ort passt	• Produkt muss verträglich sein mit Profil von Albergo und seinen Geschäftsinteressen
Hermann Standort-marketing - pro	• Erhaltung kulturelle Vielfalt • touristische Ausstrahlung der Stadt • positives Umfeld für Veranstalter • Sensiblisierung für Bedürfnisse der Veranstalter	• Verlust der Gesamtsicht • Schädigung Veranstaltungsort • Schädigung AnwohnerInnen • Klimaschädigung	• Recht der AnwohnerInnen, Ruhe-Bedürfnisse zu haben • Lebensqualität • unternehmerische Bedürfnisse Albergo
Müller, Gastwirt - pro	• moderne Kultur fördern und Umsatz	• jemandem schaden	• in Ruhe leben und gute Hotelqualität erhalten
Albergo, Hotelier - contra	• Unternehmerischer Erfolg • Ruhealter finanziell sichern • Förderung der Stadt touristisches Ziel	• Agento persönlich bekämpfen	• auch Agento hat unternehmerische Ziele
Speicher Amt für öffentliche Sicherheit – eher contra	• Ermöglichung des Wohnens in Altstadt • Unterhaltung in Altstadt • Wirtschaften in Altstadt • chancenorientiertes Reagieren auf Trends (Vereinbarungen)	• etwas von den Zielen ausschliessen (keine Extreme) • Altstadt in Ausgeh- und Vergnügungsviertel umwandeln	• keine solchen Umtriebe mehr haben (Lärm, Unrat, Nachtbetrieb)

Allein schon dieser Schritt brachte sichtliche Entspannung in die Runde. Vor allem die Herren Albergo und Agento waren äusserst erstaunt über das Verständnis, das die anderen für sie aufbrachten, und auch darüber, dass ihre jeweiligen Befürchtungen über die Ziele der Gegenpartei wesentlich schlimmer waren, als es die Realität zeigte.

In einem nächsten Schritt, machten sich die Teilnehmenden gegenseitig sogenannte „kleine Kreditangebote“ (Glasl 2013: 340f), das heisst, sie zeigten auf, welche Schritte sie derzeit zu unternehmen bereit waren, um vertrauensbildend und de-eskalierend auf den Konflikt

einzuwirken. Darüber hinaus teilten sie einander mit, worüber sie überrascht waren bei der Formulierung von Zielen und Nicht-Zielen.

Die Befürworter-Seite bot an, gemeinsam mit den Anrainern vor der Veranstaltung mit einem Akkustikspezialisten alles zu tun, um die Lautstärke zu verringern, sowie alles zu unternehmen, dass die Abfallberge kleiner würden. Auch schlugen sie vor, während der Veranstaltung wöchentlich ein Auswertungsgespräch zu führen, um laufend Rückmeldungen zu erhalten.

Die Gegner der Veranstaltung schlugen ebenfalls vor, intensiver in direktem Dialog zu sein. Daneben signalisierten sie die Bereitschaft, die Veranstaltung nicht mehr zu bekämpfen, wenn sie wieder auf die ursprüngliche Dauer von 10 Abenden zurück ginge.

Die mehr oder weniger neutralen Parteien (Stiftungsvertreterin, Leiter Amt für öffentliche Sicherheit) boten sich als Unterstützer für den Dialog an. Der Leiter des Amts für öffentliche Sicherheit, machte zusätzlich das Angebot, die Verkehrs- und Abfallsproblematik seitens der Stadt besser zu unterstützen.

Alle waren überrascht vom konstruktiven Klima und mehrheitlich sachlichen Ton des Workshops und zeigten sich bereit, unter diesen Umständen weiter an der Mediation mitzuwirken.

Aufgrund dieses weiteren Schrittes, war genügend vorläufiges Vertrauen gebildet, um zu ersten Vereinbarungen schreiten zu können.

Schliesslich wurden folgende Vereinbarungen getroffen:

1. Es finden während der Durchführung des Open-Airs mehrere Treffen mit allen heute anwesenden Personen (sowie evtl. zusätzlichen) statt, um die diesjährigen Erfahrungen auszuwerten und ggf. auf Probleme reagieren zu können.
2. Herr Agento, der Veranstalter, erstellt ein Feedback-Formular, das dazu dienen soll, ihm Rückmeldungen zur laufenden Veranstaltung geben zu können, so dass er in der Lage ist, wo er dazu die Möglichkeit hat, korrigierend einzugreifen, bzw. zumindest für künftige Unternehmungen gute Feedbackgrundlagen zu haben. Er wird ein solches Formular an Herrn Albergo, den Hotelier, und alle anderen Interessierten abgeben.
3. Herr Albergo und Herr Agento werden sich vor der Durchführung der Veranstaltungsreihe mit je einem Akustikspezialisten ihres Vertrauens treffen, um auszuloten, wie im Sinne des Hotels und der Anwohnerschaft Verbesserungen erzielt werden können.
4. Herr Hermann, Leiter Standortmarketing, und Herr Albergo treffen sich zu einer Sitzung, um sich über die Planung weiterer Events in der Altstadt auszutauschen, so dass möglichst viel gegenseitige Rücksichtsnahme möglich wird.
5. Alle an der Sitzung beteiligten Personen vereinbaren, gegenüber den Medien und der Öffentlichkeit keine eskalierenden Auskünfte oder Anschuldigungen an die eine oder andere Seite weiter zu geben. Vielmehr soll darauf hingewiesen werden, dass ein Konfliktbearbeitungsprozess im Gange sei, und sich die Parteien innerhalb der bekannten Positionen bemühten, Verständigungslösungen zu suchen.

© Trigon Entwicklungsberatung

Weiter bat ich Herrn Albergo, die Ergebnisse und Eindrücke aus dem Treffen Herrn Erhardt, dem Präsidenten des Vereins zur Erhaltung der historischen Altstadt, und Frau Götze, der Anwohnerin und Kunstmäzenin, zu schildern, und sie zu bitten, ebenfalls in die Mediation einzusteigen.

3.2 Konklusionen aus dem ersten Workshop

Der erste Workshop konnte den Konflikt merklich de-eskalieren. Stark einseitige Wahrnehmungen konnten teilweise geklärt, übertriebene Befürchtungen entkräftet und erstarrte Zielvorstellungen aufgetaut werden. So wurde zumindest die Basis geschaffen, auf der neues Vertrauen entstehen konnte. Ich versprach mir ausserdem viel vom Dialog anlässlich der verschiedenen vereinbarten Treffen. Wesentlich für den weiteren Fortgang würden die Erfahrungen sein, die die Beteiligten in den zwei Monaten vor und während der Durchführung miteinander sammeln könnten, sowie der Miteinbezug der noch nicht in den Prozess eingestiegenen Konfliktparteien. Dabei war für mich vor allem Wendolin Erhardt wichtig, weil er aus dem Hintergrund die stärkste Machtposition auf Seiten der Gegnerschaft hatte.

Was meine eigene Position als Mediator betraf, war mir bewusst, dass mit dem Erfolg des ersten Treffens auch der Erfolg der gesamten Mediation verknüpft war. Schliesslich waren zu Beginn des Treffens alle Beteiligten ausser der Vertreterin der Stiftung der Meinung, die Mediation würde wohl nichts bringen. Auch musste ich mir zuerst Akzeptanz und Vertrauen bei den Konfliktparteien schaffen, was zwar durch die Vorgespräche schon ein Stück weit gelungen, jedoch noch keineswegs gefestigt war. Durch die gewählte direktive und strikte Vorgehensweise kam ich den Parteien und ihrem Bedürfnis nach Sicherheit entgegen und konnte gleichzeitig verhindern, dass das bisherige Kommunikationsmuster aus Anschuldigungen, Rechtfertigung und Gegen-Anschuldigung weitergeführt werden konnte. Dieses Erfolgserlebnis war eine von zwei Schlüsselinterventionen. Die andere war, dass endlich sichtbar und deutlich gemacht wurde, welches die Issues und Motive der Parteien waren und was nicht in deren Absicht lag. Dies trug massgeblich zur Klärung von Wahrnehmung und zur Entkräftung der Ängste bei.

3.3 Zweiter Workshop

Zwischen dem ersten und dem zweiten Workshop hatte ich einige telefonische Kontakte zu den Parteien (diese Kontakte kamen durch mich zustande und wurden von mir per E-Mail an alle angekündigt, um die Transparenz zu gewährleisten). So berichteten mir die Herren Albergo, Agento und Hermann, dass die vereinbarten Treffen konstruktiv verlaufen seien. Die diesjährige Durchführung wäre von gegenseitiger Rücksichtnahme und von Respekt geprägt, auch wenn noch einige Probleme bestünden. Diese wolle man aber im Dialog lösen.

Weiter wurde ich schon zwei Tage nach dem ersten Treffen von Wendolin Erhardt kontaktiert. Er teilte mir mit, dass er von der guten Atmosphäre des ersten Treffens gehört habe, weshalb er sich nun doch dazu entschliesse, in den Mediations-Prozess einzusteigen. Er bat mich auch, ihm das Protokoll des ersten Treffens zu schicken, um sich informieren zu

können. Diesem Wunsch kam ich nach, nachdem ich vorher die bereits beteiligten Personen um Erlaubnis gefragt hatte.

Ich führte auch noch ein Telefongespräch mit Frau Götze, der Kunstmäzenin. Sie wollte jedoch nicht in die Konfliktbearbeitung einsteigen, weil sie sich durch die Herren Erhardt und Albergo gut vertreten fühlte, wie sie mir mitteilte.

Aufgrund dieser sehr erfreulichen Entwicklung entschied ich mich, im zweiten Treffen weniger direktiv und strikt vorzugehen. So wechselte ich meine Rolle von der „system-therapeutischen Prozessbegleitung“ hin zur „Prozessbegleitung“ (Glasl 2013: 410ff). Dies bedeutet, dass ich ein Design wählte, das nicht nur bezüglich der Issues non-direktiv ist, sondern auch auf die Interaktionen bezogen freier, mehr Raum lassend. Hingegen behielt ich die direktive Vorgehensgestaltung bei.

Zu Beginn des Workshops erzählten alle Parteien, was sie seit dem ersten Workshop an Positivem hinsichtlich des Umgangs miteinander erlebt hatten. Dabei zeigte sich eine schon deutlich andere Stimmung als zwei Monate zuvor.

Ich wählte dann die Methode SPOT-Analyse (Glasl/Kalcher/Piber 2008: HABE DAS BUCH NICHT ZUR HAND), um in zwei Schritten auf die Durchführung der Open-Air-Veranstaltung zu blicken:

1. Gegenwartsbezogen:

Satisfactions: Was lief gut, was waren die Stärken?
Problems: Welche Schwierigkeiten und Probleme gab es?

Alle Parteien schreiben Kärtchen, diese werden präsentiert und thematisch geclustert.

2. Zukunftsbezogen:

Opportunities: Welche Chancen würden sich bieten für die weitere Zusammenarbeit?
Threats: Wo könnten neue Schwierigkeiten auftauchen, denen vorgebeugt werden muss?

Wiederum werden Kärtchen beschrieben, präsentiert und geclustert.

Danach wurde im Plenum ausführlich diskutiert und Wahrnehmungen ausgetauscht. Wo notwendig paraphrasierte ich, um neue Missverständnisse zu vermeiden.

Insgesamt zeigte sich, dass die regelmässige Kommunikation und das zuverlässige Reagieren auf Feedbacks seitens der Veranstalter sehr viel Vertrauen geschaffen hat. Auch konnten die Lärmemissionen gesenkt werden und dank des Zusammenspiels zwischen Behörden, Gastwirt und Veranstalter die Abfall- und Verkehrsproblematik zumindest entschärft werden.

Auf der Problemseite blieben, dass bestimmte Besuchergruppen nach dem eigentlichen Anlass immer noch in der Altstadt herum gingen und Lärm und Abfall produzierten, dass die Veranstaltung immer noch zu lange dauere (30 Abende non-stop) und dass die Stadt zu wenig unternehme, um die Anwohner und Gewerbetreibenden in der Altstadt zu schützen.

Als Chancen sahen alle Beteiligten, den begonnen Dialog fortzuführen und dadurch auch andere drängende Fragen im Zusammenhang mit der Altstadt und ihrer Nutzung konstruktiver angehen zu können, während auf der Gefahrenseite vor allem betont wurde,

dass durch die Verbesserung der Situation und Stimmung nun nicht noch weitere Veranstaltungen in der Altstadt stattfinden dürften.

Ich stellte dann den Beteiligten die Frage, was sie selbst zu tun bereit sind, um aus den Problemen Chancen gemacht werden könnten bzw. dass die Chancen umgesetzt würden.

Hier die Antworten der Parteien:

Albergo Hotelier:	• Positive Einstellung unter Festigung Status diesjährige Durchführung • Weiterhin Pflege fairer Kommunikation
Agento, Veranstalter:	• Offene Kommunikation • Einbezug der Bedürfnisse der Anwohnerschaft in Programmgestaltung
Erhardt, Präsident des Vereins:	• Begleitung Verein zur Erhaltung der historischen Altstadt in Konsens hinein
Hermann, Standort-marketing:	• Verwaltungsinterner Einsatz für transparente, klare Rahmenbedingungen (Belegungsplan)
Speicher, Amt für öffentliche Sicherheit:	• Offenheit behalten für alle Optionen • Verbesserter Dialog Verwaltung - AnwohnerInnen • Bespielungspläne: nicht mehr, sondern besser
Norde, Stiftung:	• Gute Dienste leisten
Müller, Gastwirt:	• Zusammenarbeit zwischen Wirten und Hoteliers fördern, nach Synergien suchen

Folgende Beschlüsse wurden einstimmig gefällt:

- Der Mediator verfasst eine Medienmitteilung, die über den Konfliktprozess orientiert und die gute Stimmung und Entspannung zwischen den Beteiligten kommuniziert; die Stiftung wird Absenderin dieser Medienmitteilung sein
- Alle Beteiligten werden gegenüber den Medien bis zum dritten Treffen keine Stellungnahmen abgeben, die über die in der Medienmitteilung kommunizierten Inhalte hinausgehen; so soll eine zwischenzeitliche Eskalation vermieden werden
- Alle Beteiligten werden in ihrem jeweiligen Umfeld für Entspannung und De-Eskalation werben
- Es findet ein dritter Workshop statt, um zu entscheiden, ob die hängigen Klagen zurückgezogen werden können und wie es für das kommende Jahr weiter gehen soll.

Der positive Verlauf zwischen den beiden Treffen erleichterte die Durchführung des zweiten Workshops ganz massiv. So war bereits die Grundstimmung zu Beginn eine lockere und freundliche. Auch gelang es gut, Herrn Erhardt in die Runde einzubinden. Die Qualität der Auseinandersetzung hatte sich seit dem Beginn der Mediation stark verbessert:

Gegensätzliche Standpunkte und Interessen wurden nun klar geäussert und begründet, jedoch ohne Anschuldigungen und Gehässigkeiten. Viel Raum nahm auch die Diskussion darüber ein, wie der grundsätzliche Konflikt über die Gestaltung des kulturellen Lebens in der Altstadt angegangen werden könnte. Dieser Grundkonflikt, der eigentlich ein gesellschaftlicher Konflikt ist, konnte natürlich nicht in dieser Mediation behandelt werden, wenn auch viele Teilaspekte daraus thematisiert und diskutiert wurden.

Schwierig war die Lage vor allem für Herrn Erhardt, der einerseits als Präsident des Vereins zur Erhaltung der historischen Altstadt und andererseits als Anwalt und Beschwerdeführer einiger Anwohner in Interessenkonflikten steckte. Ihm wurde seine Zusicherung, den Verein hinter sich bringen zu wollen, um die Mediation gänzlich zum Erfolg zu führen, gerade von den Befürwortern der Veranstaltung hoch angerechnet. In seiner anderen Rolle als Beschwerde führender Anwalt wählte er den Weg, mit seinen Klienten die Lage aufgrund des geplanten dritten Treffens neu zu beurteilen, um diese gegebenenfalls dazu zu bewegen, die Beschwerden zurück zu ziehen.

Den Konfliktparteien zu schaffen machte die Tatsache, dass in der Öffentlichkeit weiter polemisiert wurde (Zeitungsartikel, Leserbriefe), da dieser Konflikt für die Medien ein gefundenes Fressen war, zumal in der Sommerzeit. Dem entgegen zu wirken war die Absicht, die hinter der gemeinsam verabschiedeten und von mir verfassten Medienmitteilung steckte.

Ich selber war erfreut darüber, dass die Parteien schon beim zweiten gemeinsamen Treffen eine konstruktive und vor allem Zukunft gerichtete Diskussion führen konnten. Jedoch wurde mir auch deutlich, dass die Mediation vor allem dann würde nachhaltig wirken können, wenn der angesprochene Grundkonflikt angepackt werden würde. Ich befürchtete, dass ohne diesen weiteren Schritt die Fortschritte aus der Mediation schon bald wieder neutralisiert werden könnten, da die Beteiligten ja für verschiedene Systemvorstellungen stehen, nicht jedoch das System Stadt an sich mit seinen Spielregeln verändern konnten.

3.4 Dritter Workshop

Das dritte Treffen sollte Ergebnisse hinsichtlich der hängigen Verfahren bringen und die Vorbereitungen und Vereinbarungen für das Folgejahr ermöglichen. Es war das letzte vertraglich vereinbarte Treffen der Mediation. Insofern könnte das Treffen theoretisch gesehen auch schon der 3. Behandlungsphase eines Konfliktes, der Konsolidierungsphase (Glasl 2013: 478ff), zugerechnet werden.

Aufgrund der weiterhin positiven Entwicklung plante ich für das dritte Treffen eine nochmals lockerere Form des Vorgehens, da ich mittlerweile ein gefestigtes Vertrauen in die Dialogfähigkeit der Konfliktparteien hatte. Dennoch nahm ich weiterhin eine direktive Rolle bezüglich des Procederes ein, liess aber die Diskussionen viel mehr laufen.

Zu Beginn des Workshops wurden fünf wesentliche Einflussfaktoren durch die Parteien ermittelt, über die gesprochen werden sollte:

- Kommunikation untereinander
- Immissionen

- Geschäftserfolg aller Beteiligten
- Öffentliche Diskussion
- Umsetzung der Verbesserungsmassnahmen

Zu diesen Punkten schrieben dann alle Kärtchen und erläuterten ihre Sichtweise. Dabei stellte sich heraus, dass die Kommunikation zwischen den Konfliktparteien nochmals verbessert wahrgenommen wurde. Auch sei in der Öffentlichkeit die Tonart eine sachlichere geworden, es würden in Leserbriefen und Kommentaren keine Polemiken mehr stattfinden. Mit den Immssionen waren die Gegner der Veranstaltung noch eher unzufrieden, auch was die Abfallberge angeht. Jedoch anerkannten sie das Bemühen der Veranstalterseite und der Stadt, hier Verbesserungen umzusetzen. Die ökonomische Komponente hingegen war für alle zufriedenstellend: Es war gelungen, dass einige der Bands im Hotel von Albergo übernachteten, während dieser ein Veranstaltungspackage für Open-Air-Besucher anbot und so ein zwar eher untypisches Publikum in seinem Hotel beherbergte, mit dem er aber gute Erfahungen machte.

Schliesslich wurden der Mediationsprozess ausgewertet und über das weitere Vorgehen gesprochen.

Die Teilnehmenden waren sich zu folgenden Punkten einig:

- Der Mediationsprozess hat für die diesjährige Durchführung des Open-Airs merklich zu einer Entspannung der Situation geführt.
- Die allgemeine Situation in der Altstadt ist noch immer ein grosses Problem. Die Meinungen darüber, ob das Open-Air darauf einen positiven oder negativen Einfluss hat, sind geteilt.
- Für die Zukunft des Open-Airs bestehen weiterhin die selben Fronten, wenn auch derzeit der Ton dazu sachlicher und die Atmosphäre entspannter ist.

Wendolin Erhardt betont, dass der Verein zur Erhaltung der historischen Altstadt noch zu wenig kompromissbereit und dass dort auch die Stimmung weniger entspannt sei als in dieser Runde. Es sei noch offen, ob die juristischen Verfahren eingestellt würden.

Tiziano Agento und Franz Müller wünschen sich ein Gefäss, das in grösseren Abständen den Dialog und die Zusammenarbeit weiterführt.

Marcel Speicher und Dieter Hermann erhoffen sich von städtischen Bespielungsplänen, die über ein zweistufiges Verfahren unter Anhörung der Anwohnerschaft erstellt werden sollen, eine nachhaltige Beruhigung der Situation. Weiter stellen sie fest, dass die Stadt auch eine Konfliktpartei sei und deswegen schlecht als neutrale Instanz auftreten könne.

Helga Norde befürchtet, dass ohne weitere Zusammenarbeit im Stile dieses Prozesses die Schwierigkeiten wieder grösser würden. Sie schlägt vor, einen partizipativen Prozess zur Nutzung der Altstadt zu initiieren.

Holger Albergo könnte sich eine Art von Kompromisslösung bezüglich Open-Air vorstellen, indem sich klassisches und modernes Musikangebot abwechseln würden.

Ich empfahl den Beteiligten, den begonnenen Prozess weiterzuführen und auf möglichst viele AnwohnerInnen auszuweiten. Ich war überzeugt, dass ohne weitere Zusammenarbeit und vor allem ohne den Miteinbezug weiterer Kreise die momentane Beruhigung sehr fragil sein und die alten Grabenkämpfe mit unverminderter Härte wieder aufbrechen würden,

sobald es in die nächste Runde geht. Ich schlug vor, dass die Stadt Basel, der Verein zur Erhaltung der historischen Altstadt, die Geschäftsleute sowie die Kulturschaffenden gemeinsam als Auftraggeber für einen fortführenden Konfliktbearbeitungs- und späteren Entwicklungsprozess für die Situation in der Altstadt auftreten sollen.

Folgende Beschlüsse wurden gefasst:

- Die Herren Speicher, Erhardt und Agento treffen sich in den nächsten Wochen, um miteinander über das weitere Vorgehen zu beraten.
- Bis Ende Oktober teilen alle Beteiligten der Stiftung mit, ob sie bereit sind, als Mit-Auftraggeber eines weiteren Prozesses aufzutreten, bzw. mindestens an einem weiteren Prozess im oben beschriebenen Sinne teilzunehmen.
- Die Beteiligten des Mediationsprozesses vereinbaren, darauf hinzuwirken, dass hängige Verfahren zurückgezogen und keine neuen angestrengt werden, um die gute Stimmung nicht zu gefährden.

Wie schon zuvor war die Stimmung während des Treffens konstruktiv. Jedoch wurden hier – von mir auch bewusst herbeigeführt – die Differenzen wieder stärker betont. Auch merkten die Teilnehmenden, dass ihnen ihre jeweiligen Umfelder nur bedingt folgen wollten. Insbesondere der „Verein zur Erhaltung der historischen Altstadt“ versagte zum Teil ihrem Präsidenten Erhardt die Gefolgschaft. Zwar wurden auch von dieser Seite die Fortschritte betont, auch zog das Open-Air nicht mehr so viel Ärger und Ablehnung auf sich. Der vor allem seitens der Open-Air-Gegner immer wieder ins Feld geführte Grundkonflikt, den ich bei der Diagnose als „Systemveränderungskonflikt“ bezeichnet hatte, nahm aber hier wieder an Bedeutung zu, was sich für mich schon seit dem zweiten Treffen abgezeichnet hatte. So konnte die Mediation den Konflikt um das Open-Air zwar entschärfen; dies führte den Konfliktbeteiligten den Grundkonflikt aber umso deutlicher vor Augen.

4. Konsolidierungsphase – weiterer Verlauf

Aufgrund der Beschlüsse des dritten Treffens wäre es von mir intendiert gewesen, die erfolgreiche Behandlungsphase zu stabilisieren und durch die Ausweitung der Arbeit auf weitere Personen und Gruppen zu verankern. Dies im Sinne eines Organisations-Entwicklungs-Prozesses im öffentlichen Raum, der durchaus auch viele Züge mediativer Arbeit gehabt hätte (siehe dazu Martin 2010 und Martin 2012).

Die beteiligten Parteien entschieden sich aber, es vorerst dabei zu belassen und miteinander in Hinblick auf weitere Open-Air-Durchführungen im Gespräch zu bleiben. Sie waren der Meinung, dass durch die Mediation so viel Vertrauen geschaffen wurde, dass sie in Zukunft ohne eine erneute Eskalation miteinander würden verhandeln können. Sie delegierten die Verantwortung für einen Entwicklungsprozess an die Behörden der Stadt und waren nicht bereit, diesen selber zu initiieren und zu tragen, wenn sie sich auch bereit erklärten, an einem solchen mitzuwirken. Die Stadtregierung beschloss in der Folge, sich der Thematik anzunehmen, vorerst aber auf einen Prozess mit externer Unterstützung zu verzichten.

Für mich war damit der Auftrag beendet, was ich sehr bedauerte, weil ich den Eindruck bekam, mitten aus einem sehr erfolgreich laufenden Prozess gerissen zu werden, und auch – wie schon erwähnt – befürchtete, dass der Konflikt wieder aufflammen würde.

Aus der Rückschau nach mittlerweile 10 Jahren kann folgendes festgestellt werden:

- Es fand keine weitere Eskalation um das Open-Air statt, die Beteiligten waren tatsächlich in der Lage, miteinander im Gespräch die weiteren Durchführungen zu meistern.
- Einzelne hängige Verfahren wurden zurückgezogen, während andere reaktiviert und bis vor die letzte Instanz weiter gezogen wurden. Diese lehnte die letzte Beschwerde allerdings ab. Das Open-Air konnte sich weiter etablieren.
- Die Behörden haben im Dialog mit den Veranstaltern und den Anrainern Auflagen erlassen, um die Durchführung des Open-Airs für die AltstadtbewohnerInnen und Gewerbetreibenden erträglicher zu machen, ohne die Veranstalter zu sehr einzuschränken.
- Der Grundkonflikt um die kulturelle Nutzung der Altstadt konnte bis heute nicht gelöst werden.

Die Gesamtbeurteilung des Erfolgs der Mediation durch die Auftraggeberin, die Stiftung, lautete nach drei Jahren rückblickend:

- Die Mediation hat die damalige vergiftete Atmosphäre nachhaltig verbessert, und zu einem konstruktiven Dialog über das Open-Air geführt.
- Hinter die erreichten Resultate aus der Mediation gingen keine der Beteiligten mehr zurück, vielmehr wurden in Verhandlungen über weitere Durchführungen des Open-Airs auch nach dem Ende der Mediation Verbesserungen erzielt.
- Die Auftraggeberin hat mit der Mediation erreicht, was sie erreichen wollte.

Verwendete Literatur

Glasl, Friedrich	Konfliktmanagement, Bern/Stuttgart, 2013
Glasl Friedrich/Kalcher Trude/Piber Hannes	Professionelle Prozessberatung, Bern/Stuttgart, 2013
Martin, Oliver	Systemisches Multi-Stakeholder-Management in Politik, Wirtschaft und Zivilgesellschaft, Abano Terme, 2012
Martin, Oliver	Mediativer Prozess zur Erstellung eines Leitbildes, in Perspektive Mediation, Wien, 2011
Rosenberg, Marshall	Gewaltfreie Kommunikation, Junfermann, Paderborn, 2001

© Trigon Entwicklungsberatung